Die Organisation
der
Erfassung und Errechnung des Lohnes in der Metallindustrie

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Doktorgrades

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der

Johann-Wolfgang-Goethe-Universität zu Frankfurt a. M.

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Hans Grewe

aus Frankfurt a. M.

1941

Druckerei wissenschaftlicher Werke Konrad Triltsch Würzburg

Referent: Prof. Dr. K a l v e r a m.
Korreferent: Prof. Dr. F. S c h m i d t.

Tag der mündlichen Prüfung: 25. Juli 1940.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Meinen lieben Eltern

in dankbarer Erinnerung

gewidmet

Disposition.

Seite

I. Kapitel: Die lohnpolitische Rationalisierung 1

II. Kapitel: Die Erfassung des Lohnes 4

A. *Die Technik der Leistungserfassung und der Arbeitszeitermittlung* 4

1. Durch Personenkontrolle und Anwesenheitsliste 5
2. Durch Markensysteme 6
3. Durch Uhrensysteme 8

B. *Das Bedaux-System* 9

1. Die Entwicklung des Systems 9
2. Die Zeitstudie und ihre Auswertung 11
3. Der Erholungsfaktor und die Geschwindigkeitsbewertung 13
4. Der Methodenzuschuß 16
5. Die Berechnung des B-Wertes 19
6. Die Lohnbasis 21
7. Die Prämie 24
8. Die direkte und indirekte Arbeit 26
9. Der Verrechnungsschein 30
10. Das Anschlagblatt 34
11. Das Analysis-Blatt 37
12. Die heutige Bedeutung des Bedaux-Systems 47

C. *Das Prämiengruppenakkordsystem* 49

1. Der organisatorische Aufbau des Werkes 49
2. Die Aufgaben des Konstruktionsbüro 51
3. Die Zeitermittlung 51
4. Das Operationen-Verzeichnis 58
5. Die Stückliste und die Fabrikationsvorschriften 59
6. Die Fabrikations-Übersichtsblätter 60
7. Die Akkordzeiten 62

Seite

8. Die Klassifizierung der Arbeiter in
   a) Facharbeiter im Stundenlohn 64
   b) Arbeiter im Akkordlohn 68
9. Der Einstellohn 71
10. Die Prämie 73
11. Die Zähleinheiten und die Zahlpunkte 78
12. Der Gruppenstand 81
13. Die Kritik am Prämiengruppenakkordsystem 85

D. *Der Beleg und seine Ausgestaltung* 87

1. Die Belege zur Erfassung der Hilfslöhne 89
2. Die Belege zur Erfassung der Fertigungslöhne 92
   a) Die Kreditblätter 94
   b) Die Sondergutschriften, Erkennungen und Belastungen 96
   c) Die Ausschußkarte 98
   d) Die unregelmäßigen Produktionsaufträge 101
   e) Die Ersatzteile-Anforderung 102
   f) Die Umlaufsregulierungen 103
      1. Die Anlaufperiode 103
      2. Die Auslaufperiode 106
3. Die Ausstellung der Belege 108
   a) Durch den Arbeiter 108
   b) Durch den Meister 110
   c) Durch den Werkschreiber 110

III. Kapitel: Die Errechnung des Lohnes 111

A. *Die Errechnung des Bruttolohnes* 112

1. Normale Bruttolohnrechnung 112
2. Sonderfälle der Bruttolohnrechnung 114
   a) Abschlagszahlung 114
   b) Sonderlohn für Überstunden, Nachtschicht, Sonn- und Feiertagsarbeit 116

B. *Die Ermittlung der Abzüge* 119

1. Gesetzliche Abzüge 119
   a) Die Lohnsteuer 119
   b) Die Wehrsteuer 122
   c) Die Bürgersteuer 124
   d) Die Krankenversicherung 125
   e) Die Arbeitslosenversicherung 127
   f) Die Invalidenversicherung 128
2. Sonstige Abzüge 130
   a) Arbeitsfront, Strafen und Bußen 130

Seite

b) Vorschuß, Miete, Waren und Winterhilfe 132
c) Die Lohnpfändung 133
3. Lohnauszahlung 135
a) Lohnperiode und Zahltag 135
b) Bereitstellen und Eintüten des Geldes 138
c) Die Lohntüte und die Lohnbelege 139
d) Die Aushändigung des Lohnes und die Lohnquittung 139

IV. Kapitel: Zusammenfassung 141

Benutztes Schrifttum 143

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551901_0092

Vorwort.

Die vorliegende Arbeit ist auf Anregung von Herrn Professor Dr. Kalveram entstanden.

Da die Bearbeitung des Themas im wesentlichen eine Sache der praktischen Anschauung ist, mußte der Verfasser eingehend das Verfahren der behandelten Lohnmethoden studieren. Durch das freundliche Entgegenkommen bekannter deutscher Firmen war es möglich, die hierzu notwendigen Unterlagen zu erhalten.

Ich möchte deshalb nicht versäumen, allen Herren, die mir bei der Sammlung von Material freundlichst zur Seite standen, meinen Dank auszusprechen.

An dieser Stelle muß aber betont werden, daß die vorliegende Arbeit in ihrer Gesamtheit keinen Anspruch auf Vollständigkeit machen kann, da verschiedene Faktoren als Betriebsgeheimnis angesehen und unter keinen Umständen veröffentlicht werden. Deswegen ist es mir unmöglich gewesen, meiner Arbeit noch aufschlußreicheres Material beizufügen.

Der Verfasser.

I. Kapitel.

Die lohnpolitische Rationalisierung.

Die Rationalisierung hat in den letzten Jahrzehnten dem gesamten Wirtschaftsleben ihren Stempel aufgedrückt. Wissenschaftliche Institute und Praktiker haben sich sehr eingehend mit den Mitteln und dem Wesen der Rationalisierung, ihren Grenzen und Auswirkungen beschäftigt. Um die Arbeitsrationalisierung hat sich der große amerikanische Ingenieur und Organisator F. W. Taylor, geboren am 20. März 1856 in Germantown, verdient gemacht. Es rühren von ihm auch sehr viele Erfindungen her, aber nach seiner Ansicht ist sein größtes Verdienst sein Anteil an der Entwicklung der Grundsätze über „The principles of scientific managment". In diesem Werk hat er die bedeutendsten Grundlagen der Arbeitsrationalisierung zu einem in sich zusammenhängenden Ganzen ausgebaut und die Konstatierung der menschlichen Arbeit im Produktionsprozeß mit Hilfe von Zeitstudien versucht. Die Ansichten Taylor's verbreiteten sich stark und faßten vor allem in Deutschland Fuß, als sein Werk von Roessler übersetzt und somit der Öffentlichkeit bekannter wurde.

Die Einführung von Zeitermittlungsverfahren wurde vom Verein Deutscher Ingenieure mit seinen verschiedenen Ausschüssen stark gefördert. Besonders sind hierbei die Verdienste des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung (REFA) und des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung (AWF) zu erwähnen.

Daß man in allen Industrieländern den Betriebs- und Lohnsystemen, die eine genaue Aufwands- und Leistungsermittlung sowie gerechte Lohnverteilung erreichen wollen, größte Aufmerksamkeit entgegengebracht hat, ergibt sich schon daraus, daß man weit über 50 verschiedene Ertrags- und Beteiligungsformen kennt.

In der Vergangenheit hat man der arbeitstechnischen Rationalisierung eine größere Bedeutung zugemessen als der lohntechnischen. Bei der ersteren traten aber häufig Schwierigkeiten

bei der Kapitalbeschaffung zur Anschaffung von Werkzeugen, Maschinen und die hohen Zinsenlasten als Hemmnisse auf, so daß stets die Fragen auftauchten, ob nicht durch die vorhandenen Einrichtungen bessere Leistungen erzielt werden könnten.

Der menschlichen Arbeitskraft wurde nun eine erhöhte Bedeutung zugemessen, und man bemühte sich, durch psychotechnische Prüfungen und Anlernverfahren, durch Menschenführung und Menschenbehandlung eine Leistungssteigerung zu erreichen. Viele Institutionen und neue Wissenschaften entstanden, die sich mit Arbeitsstudien und Arbeitsvorbereitungen sowie mit wissenschaftlichen Eignungsprüfungen, Ermüdungsstudien und vielen anderen Fragen befaßten. Aber all diese Maßnahmen und Einrichtungen schob man zu sehr in den Vordergrund und übersah dabei das Hauptproblem, nämlich das Problem der Entlohnung, das als wichtigster Bestandteil der Rationalisierung in den Mittelpunkt der Erwägungen gestellt werden muß. Der Betätigung der menschlichen Arbeitskraft muß eine gebührende Beachtung geschenkt werden, der Wille zur Arbeit muß psychologisch beeinflußt werden.

Von der Art der Entlohnung hängt die Leistungswilligkeit der Arbeiter in sehr hohem Maße ab. Vielfach sah man in der Akkordentlohnung einen Anreiz zur Leistungssteigerung, denn eine Mehrleistung erbrachte auch einen Mehrverdienst. Trotzdem bemerkte man allzu oft nur begrenzte Leistungen, obwohl sich die Akkordentlohnung mittelbar an den Verdienstwillen des einzelnen richtet. Worin lag nun der Grund zur Leistungsbegrenzung?

Stiegen die Verdienste des Arbeiters derart, wie sie sowohl von der Betriebsführung nicht vorauszusehen als auch gegenüber anderen Arbeitsleistungen unbillig waren, dann setzte die Akkordschere ein, indem man den Akkordlohn herabsetzte. Falls man dieses Mittel öfters anwendete, wurde vom Arbeiter die Arbeit „gebremst", d. h. der Arbeiter „richtete" an der Maschine „seine Leistung nach dem Akkord". Die wiederholten Herabsetzungen der Akkordsätze verärgern die Gefolgschaftsmitglieder, die in dem Akkord eine endlose Schraube sehen, die je nach der Einsicht des „Lohnrechners" mehr oder weniger angespannt wird.[1])

Bei der reinen Akkordentlohnung wird also die Leistungsgrenze zur Akkordgrenze, und der Arbeiter wird stets bemüht sein, die einmal festgesetzte Akkordgrenze zur Leistungsgrenze zu machen.

---

[1]) Vgl. Zeitschrift für Organisation, Jahrg. 13, Heft 6, Berlin 15. VI. 1939, Seite 200.

Bei der Akkordentlohnung ist nur sehr schwer eine Steigerung der Intensität zu erreichen, weil hierbei vielfach eine gefühlsmäßige Festsetzung der Akkordsätze stattfindet. Als Ziel muß daher bei jedem Entlohnungssystem angestrebt werden, Akkordüberholungen zu beseitigen und auf absehbare Zeit hinaus stabilen Akkordgarantien und einzelnen Überverdiensten nicht entgegenzustehen, was nur durch die Zusammenfassung geeigneter Zeitermittlungs-, Arbeits- und Interessierungsverfahren möglich ist. Der Betrieb muß, um alle Momente zur Höchstleistung zu vereinen, neben dem Zeitermittlungsverfahren vor allem das berechtigte Eigeninteresse des Arbeiters berücksichtigen und kann nur durch eine besondere Lohnmethode den stärksten Anreiz für den Arbeitswillen schaffen.

II. Kapitel.

Die Erfassung des Lohnes.

A. Die Technik der Leistungserfassung und der Arbeitszeitermittlung.

Bei der Erfassung des Lohnes muß man die Technik der Leistungserfassung von der Arbeitszeitermittlung unterscheiden. Die erstere ist viel schwieriger, weil im gleichen Betrieb die Leistungen der einzelnen Gefolgschaftsangehörigen nicht nur untereinander, sondern vielfach auch noch innerhalb einer Periode verschieden sind. Ferner ist die Leistungserfassung der gemeinsame Ausgangspunkt zweier Verrechnungsrichtungen — Lohn- und Stückrechnung —, die neben Produktionsart des Betriebes die organisatorische Struktur und den technischen Ablauf stark beeinflussen. Dazu kommt noch die Anwendung verschiedener Entlohnungsmethoden.

Für die Lohnrechnung kann man die Arbeiter unterscheiden nach der Entlohnung in solche, die stets nach der gleichen Lohnart (Zeit- oder Leistungslohn), und solche, die nach beiden Lohnarten bezahlt werden. Nach der auszuführenden Arbeit kennt man wieder Arbeiter, die einerseits immer die gleiche Arbeit, andererseits verschiedene Arbeiten verrichten. Schließlich kann man noch eine Unterscheidung nach dem Arbeitsplatz treffen, wenn man berücksichtigt, daß derselbe Arbeiter stets an der gleichen Stelle (Kostenstelle), aber auch an wechselnden Arbeitsplätzen tätig sein kann.

Von großer Bedeutung bei der Leistungserfassung ist der Beleg, der für den Lohn des Arbeiters und für die Kalkulation als Unterlage dient. Die Anordnung und das Ausschreiben der Belege richtet sich nach der Organisation eines jeden Betriebes.

Die Arbeitszeitermittlung soll die genaue Feststellung der gearbeiteten Stunden bezwecken. Um ein einwandfreies Ergebnis zu gewährleisten, muß sie gut ausgebaut sein, weil die ermittelte

Zeit die Unterlage für die Lohnabrechnung bildet. Würde nun ein Betrieb diese Arbeitszeitermittlung vernachlässigen, dann können ihm Verluste entstehen, die nur durch die Außerachtlassung dieser erforderlichen Voraussetzung bedingt sind. In der Praxis findet man aber eine exakte Arbeitszeitfeststellung, die je nach der Art und Größe des Betriebes verschieden ist. In den nächsten Abschnitten sollen kurz einige Methoden geschildert werden.

1. Durch Personenkontrolle und Anwesenheitsliste.

Die einfachsten Verfahren zur Ermittlung der Arbeitszeit sind Personenkontrolle und Anwesenheitsliste. Die erstere Methode — die nur bei Kleinstbetrieben möglich ist — besteht darin, daß die Anwesenheit des Arbeiters durch eine Vertrauensperson — Meister oder Vorarbeiter — überwacht wird. Hierbei ist es erforderlich, daß dem Kontrolleur alle Arbeiter persönlich bekannt sind und ihre Zahl nicht allzu groß ist, damit eine Abwesenheit festgestellt werden kann. Ein zu spätes Erscheinen und früheres Weggehen soll, um die genaue Arbeitszeit ermitteln zu können, sofort bemerkbar sein.

Ist die Zahl der zu überwachenden Arbeiter zu groß, dann überträgt man diese ganze Tätigkeit einem Pförtner. Voraussetzung ist jedoch, daß diese Stelle von einer einwandfreien und unbestechlichen Person besetzt ist. Haupterfordernis ist auch hier wiederum, daß der Pförtner alle Arbeiter kennt. Bei der Kontrollperson liegt eine Liste auf, in der die Eintritts- und Ausgangsvermerke über jeden Arbeiter, der sich bei Betreten und Verlassen des Werkes beim Pförtner zu melden hat, gemacht werden. Verspätetes Kommen und früheres Weggehen werden genau notiert, und die Liste wird nach Ablauf einer Woche oder täglich an das Lohnbüro weitergegeben, wo man nun die Angaben des Portiers mit den Aufzeichnungen der Werkstatt vergleicht, die auf Grund von Lohnlisten und Lohnbüchern vorliegen.

Diesem Verfahren haften naturgemäß große Nachteile an, da es ganz von der Zuverlässigkeit der Kontrollperson abhängt. Es besteht nämlich die Möglichkeit, daß sich die Vertrauensperson in den aufgezeichneten Angaben geirrt hat und dadurch Unstimmigkeiten in der Abrechnung hervorgerufen werden. Aber auch durch wissentliche Änderungen kann erreicht werden, daß die für die

Arbeiter ungünstigen Tatsachen — früheres Weggehen oder zu spätes Kommen — verheimlicht werden.

Auf der Anwesenheitsliste sind die Namen der Arbeiter, die für die betreffende Arbeitsstätte in Frage kommen, eingetragen. Zu Beginn der Arbeitszeit werden die Arbeiter aufgerufen und bekunden durch Beantwortung des Aufrufs ihre Anwesenheit. Bei diesem Verfahren sind auch Täuschungen möglich, indem ein anwesender Arbeiter für seinen abwesenden Arbeitskameraden den Aufruf beantwortet. Dies kann aber leicht dadurch unterbunden werden, indem man nach Vorlesung der Namen eine Zählung vornimmt.

Für die Eintragung von Anwesenheit, Abwesenheit und dergl. mehr bedient man sich besonderer Zeichen. Bei Beendigung der Arbeitszeit ist ein abermaliges Vorlesen nötig, um die schon vorher Fortgegangenen zu ermitteln.

Der Nachteil dieses Systems besteht ebenfalls darin, daß man auf die Ehrlichkeit der Vertrauensperson angewiesen ist.

2. Durch Markensysteme.

Jeder Arbeiter erhält bei Eintritt in einen Betrieb eine mit einer Nummer versehene Marke. Unter dieser Nummer ist er auch in den Büchern des Unternehmens eingetragen. Die Marke ist an einem Brett, das sich am Eingang zur Fabrik oder Werkstatt befindet, aufgehängt. Beim Betreten der Arbeitsstätte nimmt der Arbeiter die Marke von der Tafel ab und hängt sie wieder beim Verlassen auf. Häufig wird es auch so gemacht, daß er seine Marke bei Beginn seiner Tätigkeit aufhängt und sie wieder abnimmt, wenn er den Betrieb verläßt.

Um einen geregelten Arbeitsablauf zu gewährleisten, ist es erforderlich, daß die Markentafeln gut erreichbar angebracht werden und vor allen Dingen so verteilt sind, daß bei Arbeitsschluß keinerlei Menschenanstauungen hervorgerufen werden. Deswegen befinden sich in größeren Betrieben, in denen noch an diesem Kontrollsystem festgehalten wird, die Tafeln entweder an den Werkstätten und nicht am Torausgang, oder man hat einen Kasten am Ausgang aufgestellt, in den die Arbeiter beim Verlassen des Betriebes ihre Marken werfen. Der Pförtner oder eine dazu bestimmte Person hat nun während der Abwesenheit der Arbeiter die Marken wieder aufzuhängen, damit die zur Arbeit zurück-

kehrenden Gefolgschaftsmitglieder die Nummer nur abzunehmen brauchen.

Sobald die Arbeitszeit beginnt, werden die Tafeln geschlossen oder entfernt. Ein zu spät kommender Betriebsangehöriger muß nun seine Marke persönlich dem Meister oder Pförtner geben bzw. sich von ihm aushändigen lassen. Hierdurch ist eine Kontrolle von Abwesenheiten, Verspätungen und Überstunden möglich.

Bei diesem Kontrollsystem kann dadurch eine Doppelkontrolle erreicht werden, daß man die Marken am Eingangstor und in der Werkstatt kontrolliert, indem der Arbeiter die von der am Eingang befindlichen Tafel abgenommene Marke während der Arbeitszeit in der Werkstatt wieder aufhängt. Verläßt er den Betrieb, dann nimmt er sie ab und hängt sie am Tor auf. Somit wird an zwei verschiedenen Stellen die Arbeitszeit ermittelt.

Eine andere Form des Markensystems besteht darin, daß die Arbeiter die Marken in einen Kasten werfen, der die Form eines Fächers hat. „Die Achse des Fächerkastens steht mit einem Uhrwerk in Verbindung, und rein automatisch ziehen, getrieben durch das Uhrwerk, die verschiedenen Fächer an dem Schlitz vorbei, in den die Blechmarken hineingeworfen werden. Es sammeln sich also die Blechmarken in einem Kasten, und zwar getrennt. Der Portier schließt nun den Kasten auf und hat nun eine Scheidung der Gerechten und Ungerechten vorzunehmen, d. h. die Marken der zu spät kommenden Arbeiter sind von den pünktlichen Gefolgschaftsmitgliedern geschieden.“ [1])

Eine unbedingte Sicherheit dieses Kontrollmarkensystems kann nicht gewährleistet werden, da leicht Verwechslungen und Irrtümer entstehen können. Auch kann ein abwesender Arbeiter dadurch seine Anwesenheit vortäuschen, daß ein anderer Gefolgschaftsangehöriger seine eigene Marke und die seines nicht erschienenen Arbeitskameraden abnimmt bzw. aufhängt. Man versucht die Nachteile dadurch einzuschränken, daß man das Abnehmen und Aufhängen unter Aufsicht vonstatten gehen läßt. Durch automatische Einrichtungen kann auch eine gewisse Gefahrenbeseitigung erreicht werden; eine vollständige Aufhebung ist aber nicht möglich.

Das Markensystem findet man heute nur noch sehr selten. Es ist noch im Bergwerk anzutreffen, wo bekanntlich am Arbeitsort

---

[1]) Richard Woldt: Aus Fabrik, Kontor und Werkstatt, Seite 136 der Jugenblätter des Zentralverbandes der Angestellten, August 1929, Berlin.

noch eine zweite Kontrolle der Arbeiter durch den Steiger vorgenommen wird.

3. Durch Uhrensysteme.

Zur Beseitigung der Mängel, die den eben beschriebenen Kontrollsystemen anhaften, bedient man sich in allen größeren Betrieben der Kontrollapparate, die selbsttätig die erforderlichen Feststellungen machen. Man kennt hierbei verschiedene Typen, von denen die gebräuchlichste Form die Stempeluhr der Fa. Benzing, G. m. b. H., Schwenningen, ist.

Jeder Arbeiter erhält eine für eine oder zwei Wochen reichende Karte, auf der sein Name und seine Kontrollnummer vermerkt sind. Die Karten werden am Eingang des Werkes in Kästen, in denen für jede Karte ein Fach vorhanden ist, aufbewahrt. Beim Betreten des Betriebes nimmt der Arbeiter seine Karte heraus und steckt sie in die Stempeluhr hinein. Durch eine Hebeleinrichtung wird die Registriereinrichtung in Tätigkeit gesetzt; sie bedruckt die Karte mit Tag, Stunde und Minute. Die Karte wird nun in einen zweiten Kasten zurückgelegt. Nach Arbeitsbeginn schaltet das Farbband um, so daß schon durch die Farbabweichungen Verspätungen, frühzeitiges oder späteres Verlassen (Überstunden) des Arbeiters erkenntlich sind.

Aber auch bei diesem System sind Fälschungen möglich, indem ein Arbeiter für einen anderen Arbeitskameraden, der nicht anwesend ist, mitstempelt. Zur Verhinderung wird deshalb meistens ein Angestellter neben die Stempeluhr gestellt, der darauf zu achten hat, daß jeder Arbeiter nur eine Karte stempelt.

Die Vorteile dieser Kontrolluhren bestehen darin, daß das Kommen und Weggehen der einzelnen Arbeiter genau konstatiert wird, so daß die Irrtümer, wie sie bei schriftlicher Aufzeichnung auftreten können, beseitigt werden. Durch das Fehlen jeglicher Schreibarbeit wird eine große Arbeitsersparnis erreicht. Die Verwendung des zweifarbigen Bandes läßt anormale Tatbestände erkennen.

Wegen der ziemlich hohen Anschaffungskosten des Apparates und der laufenden Erneuerung der Karten entsteht ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor. Der letztere Nachteil kann dadurch abgeschwächt werden, daß man die Karten als Unterlagen für Lohnabrechnungen verwenden kann. Auf der unteren Hälfte der

Vorderseite wird die Abrechnung vorgenommen, und die Karte dem Arbeiter als Beleg ausgehändigt.

Für große Betriebe ist es nicht zweckmäßig, die Stempeluhr am Toreingang aufzustellen, weil es bei Arbeitsbeginn unmöglich ist, daß alle Arbeiter innerhalb einer kurzen Frist von der Stempeluhr Gebrauch machen können. Um aber nicht auf die Vorteile dieses Systems verzichten zu müssen, bedient man sich einer Kombination von Ausweis und Uhrsystem. Jeder Arbeiter erhält bei Eintritt in ein Werk einen Werksausweis, den er am Werkseingang der Torkontrolle vorzuzeigen hat. Sodann kleidet er sich im Umkleideraum um und geht dann zu seiner Arbeitsstätte. Dort stempelt er seine in einem Kasten befindliche Karte ab und steckt sie wieder in den zweiten Kasten. Bei Beendigung der Arbeitszeit spielt sich der Vorgang umgekehrt ab. Durch dieses Verfahren wird erreicht, daß die Umkleidezeit und die Zeit für den Weg zur Arbeitsstätte nicht in die Arbeitszeit eingerechnet werden. Nachteilig ist, daß jetzt jede Werkstatt eine Uhr haben muß.

B. Das Bedaux-System.

1. Die Entwicklung des Systems.

Der Franzose Bedaux entwickelte ein Arbeits- und Lohnverfahren, das nach seinem Namen als Bedaux-System bezeichnet wurde. Seine Kenntnisse und Erfahrungen, die er sich durch langjährige experimentelle Untersuchungen gesammelt hatte, baute er zu einem geschlossenen Rationalisierungsplan aus, der zwei Hauptteile umfaßt. „Der erste Teil bezweckt die Ermittlung richtiger Arbeitspensa und die Feststellung der angemessenen Entlohnung sowie gleichzeitig der Leistungsfähigkeit des Betriebes. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Erhöhung und Standardisierung der Betriebsleistungen durch Arbeitsanreiz und genaue Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Beide Teile hängen eng zusammen.“ [1])

Dieses System wollte er nun in Frankreich einführen und stieß dabei auf sehr heftigen Widerstand. Deshalb ging er nach Amerika, wo seine Ideen sehr schnell Fuß faßten, was besonders durch den industriellen Aufschwung Amerikas während des Weltkrieges bedingt war. Zuerst wurde das System im Staate Michigan in einem

[1]) Bramesfeld: Die Betriebswirtschaft. Heft 12 von 1930, Seite 354.

Werke der Holzindustrie durchgeführt. Auch in Deutschland wurde das Verfahren 1926 durch die der International Bedaux Company unterstellte „Deutsche Bedaux-Gesellschaft" zu Berlin eingeführt. Diese Zweiggesellschaft löste sich infolge der herrschenden Wirtschaftskrise vor 1933 wieder auf. Als erstes großes Werk in Deutschland arbeiteten die Continental- und Excelsior-Werke in Hannover nach diesem System, was durch den wirtschaftlichen Zusammenhang der großen deutschen Gummiwerke mit den Good-Year-Werken in USA zu verstehen ist. In den nachfolgenden Jahren folgten noch eine größere Anzahl deutscher Betriebe aus den verschiedensten Industriezweigen. Von ihnen sind aus der Automobilbranche die Fiat-Werke zu nennen.

Da in der deutschen und ausländischen Literatur außer einigen wissenschaftlichen Schriften über das Bedaux-System bis jetzt noch wenig erschienen und veröffentlicht worden ist, stützen sich meine Ausführungen einerseits auf dieses Schriftmaterial, andererseits auf Mitteilungen, die mir von bestimmten Fachkreisen gemacht worden sind. Authentisches Material zu erhalten, ist mir trotz eifrigster Bemühungen nicht möglich gewesen, weil bestimmte Faktoren des Systems als Betriebsgeheimnis angesehen werden und eine Bekanntmachung unter allen Umständen unterbunden wird.

Schon lange war man bestrebt, die menschliche Arbeitskraft mit Hilfe eines Maßsystems zu erfassen, ebenso wie man in der Physik für alle vorkommenden Kräfte jeglicher Art die verschiedensten Maßsysteme geschaffen hat, die ein Vergleichen derselben Kraftart an verschiedenen Stellen ermöglichen. Bedaux baute nun in seinem System eine Maßeinheit für die menschliche Arbeitskraft aus, die als Grundlage für die Betriebskontrolle und als Ausgangspunkt für die Entlohnung dienen soll. [1])

Als Grundlage für die Entlohnung diente bei fast allen bisherigen Leistungssystemen allgemein die Anzahl der produzierten Einheiten, an denen menschliche und maschinelle Arbeit beteiligt waren. Man berücksichtigte hierbei nicht, in welchem Verhältnis die menschliche Arbeitskraft zu der Arbeit der Maschine stand, während sich Bedaux ausschließlich mit dem Anteil der menschlichen Arbeitskraft im Fertigungsprozeß beschäftigt und sie einer genauen Messung und Überwachung unterwirft. Anstelle der Erzeugungseinheit treten jetzt die Leistungseinheiten. Die Maßeinheit

[1]) Vgl. Schwenger: Soziale Praxis: Zur Kritik des Bedaux-Systems, Nr. 50 von 1929, Seite 1223.

für die menschliche Arbeitsleistung wird mit „1 Bedaux“ oder kurz mit „1 B“ bezeichnet und baut sich auf der Zeitstudie auf. Unter 1 B versteht man jene Leistungs- bzw. Energiemenge, die von einem Durchschnittsarbeiter, der unter normalen Verhältnissen und bei normalem Arbeitstempo arbeitet, in einer Zeitminute geleistet wird (1 B = Leistung pro 1 Minute). Als normale Arbeitsleistung gelten 60 dieser Bedaux-Einheiten pro Stunde. Die Erreichung der Bedaux-Normalleistung soll ein Durchschnittsarbeiter, der mit seiner Arbeit vertraut ist, bei normaler körperlicher Anstrengung kontinuierlich während einer bestimmten Arbeitsperiode vollbringen. [1])

2. Die Zeitstudie und ihre Auswertung.

Bevor näher auf das Bedaux-System eingegangen wird, soll kurz die Zeitstudie, die die Ermittlung des zeitlichen Ablaufes durch wissenschaftliche Beobachtung und Auswertung bedeutet, erläutert werden.

Die Zeitstudie zerfällt in die Arbeitsstudie und die Zeitaufnahme.

Die Arbeitsstudie dient zur Beseitigung auftretender Fehlerquellen und Mißstände, während sich die Zeitaufnahme auf die Ermittlung der bei einer Arbeit benötigten Zeit bezieht. Man wählt sich hierzu nicht einen „erstklassigen Arbeiter“ aus, wie es von Taylor verlangt wird, sondern man bedient sich eines Durchschnittsarbeiters. Um zu einem genauen Ergebnis zu kommen, muß sich die Zeitstudie auf eine möglichst große Anzahl von Gesichtspunkten erstrecken.

Zur Zeitaufnahme nimmt man einen Zeitnehmer, der über gewisse praktische Erfahrungen und theoretische Beherrschung des Bedaux-Verfahrens verfügen muß, damit eine ziemlich einwandfreie Zeitaufnahme möglich ist. Dem Zeitnehmer fällt noch die Schätzung der Geschwindigkeit, die aber noch an anderer Stelle beschrieben wird, zu. Deshalb ist eine ständige Übung notwendig, wenn man brauchbare Ergebnisse erhalten will.

Zur Ermittlung der Zeit benutzt man zwei Uhren, von denen die eine die Gesamtzeit, die andere die Einzelzeiten mißt. Die Einzelzeitstoppuhr ist im Gegensatz zu anderen Uhren so eingerichtet, daß sie ihren Zeiger beim einmaligen Stoppen gleich in die Nullage zurückspringen und weiterlaufen läßt. Der große

[1]) Vgl. Stein, Seite 11.

Vorteil dieser Uhren besteht darin, daß selbst die kleinsten Arbeitselemente, aus denen sich ein Arbeitsvorgang zusammensetzt, fortlaufend aufgenommen werden können. Die Gesamtzeitstoppuhr dient zur Kontrolle der Gesamtarbeitszeit. Werte unter 3 Sekunden werden im allgemeinen nicht beachtet. Wenn aber kleinere Werte vorkommen, muß ein Vielfaches des Arbeitsvorganges oder eine Zusammenfassung mehrerer Arbeitsstufen beobachtet werden.

Der zu untersuchende Arbeitsvorgang wird zunächst vom Zeitnehmer in zweckmäßige Arbeitsstufen, die in Einzelelemente, Einzelbewegungen und Griffe gegliedert werden, eingeteilt. Die einzelnen Elemente werden dann gesondert aufgenommen und untersucht. Zur Erzielung von ganz einwandfreien Ergebnissen wird der gleiche Vorgang von verschiedenen Zeitnehmern zu verschiedenen Tageszeiten beobachtet. Hierbei kann man sich wohl desselben Arbeiters bedienen, aber als zweckmäßiger erscheint es doch, die Zeitstudie bei verschiedenen Arbeitern, die aber der gleichen Lohnklasse angehören müssen, vorzunehmen.

Die Auswertung der Aufnahme erfolgt derart, daß man feststellt, wie oft ein- und dasselbe Element in einem Arbeitsvorgang vorkommt. Nun ordnet man jedem Element die dazu gehörige Zeit zu, um den Häufigkeitskoeffizienten ermitteln zu können. Angenommen bei einer Aufnahme sei ein Element 75 mal aufgetreten und die dazu gestoppten Zeiten schwanken zwischen 10 und 15 Sekunden. Auf einem besonderen Kalkulationsblatt legt man die einzelnen Elemente fest mit den dazu gehörigen Zeiten und Geschwindigkeiten. Die am häufigsten vorkommende Zeit kann sofort erkannt werden. In diesem Fall soll sie bei 12 Sekunden mit einer Häufigkeit von 42 liegen. Die Geschwindigkeit soll zwischen 60 und 70 schwanken, weshalb man einen Durchschnitt von 65 wählt. Dann beträgt die Normalzeit:

$$12 \cdot \frac{65}{60} = 13 \text{ Sekunden.}$$

Im Gegensatz zu Taylor, der bei seinen Zeitstudien hauptsächlich nur die produktiven Zeiten berücksichtigt, unterscheidet Bedaux produktive und unproduktive Arbeit. Produktiv sind diejenigen Arbeiten, die in einem konstanten Verhältnis zum produzierten Arbeitsstück stehen. Unter unproduktiv sind dagegen alle Arbeitsvorgänge anzusehen, welche keiner auf die produzierte Einheit bezogenen periodischen Häufigkeit unterworfen sind.

3. Der Erholungsfaktor und die Geschwindigkeitsbewertung.

1 B ist, wie schon vorher festgestellt wurde, die menschliche Arbeitsleistung in einer Zeitminute. Sie braucht sich nicht ausschließlich aus Arbeit zusammenzusetzen, sondern sie schließt einen gewissen Prozentsatz an Erholungszeit, die sich mit der Schwere bzw. Leichtigkeit der Arbeit ändern kann, ein. Die B-Einheit kann man als theoretische Arbeitsminute betrachten, in der die Zeit für den wirklichen Arbeitsaufwand und für eine Erholung enthalten sind, „wodurch der Arbeiter in den Stand versetzt wird, seine Arbeit im natürlichen Rhythmus zu vollbringen, wobei das gegenseitige Verhältnis von Arbeit und Ruhe von der Art der Arbeit abhängt. Hierbei wird der für die Erholung zugestandene Zeitanteil so bemessen, daß ein Normalarbeiter bei kontinuierlicher, über einen ganzen Arbeitstag dauernde Arbeit einschließlich der Ruhepausen ohne Ansporn in der Stunde 60 B's vollbringen kann".[1])

Ein B setzt sich also aus Arbeit und der notwendigen Erholungszeit zusammen. Einmal kann 1 B aus $^9/_{10}$ Arbeit und $^1/_{10}$ Ruhe, ein andermal aber aus $^1/_2$ Arbeit und $^1/_2$ Ruhe bestehen. Nehmen wir an: um ein Autorad festzuschrauben, wurden als Normalzeit 54 Sekunden benötigt, dann gibt Bedaux dem Arbeiter, da es sich um eine wenig ermüdende Arbeit handelt, eine Erholungspause von 6 Sekunden. Zusammen hat er $^9/_{10}$ Arbeit plus $^1/_{10}$ Ruhe, also 1 B geleistet. Ein anderer Arbeiter hat eine sehr schwere und verantwortungsvolle Arbeit in dem Preßwerk und benötigt hierzu 30 Sekunden; dann erhält er die restlichen 30 Sekunden zur Erholung. Bei einer Normalleistung ist aber die Summe beider Teile stets = 1 Zeitminute. Die Ruhe ist aber nie unter 10 Prozent bemessen, erreicht aber oft 50 und noch mehr Prozent der Leistungseinheit.

Die gewährten Erholungszuschläge können je nach der Schwere der Arbeit von 10—210% schwanken. Mit der Höhe des Erholungszuschlages hat die Konstitution des Arbeiters nichts zu tun. Außerdem ist es auch nicht von Bedeutung, ob die Arbeit von einem Mann oder einer Frau ausgeführt wird, vielmehr ist der Erholungsfaktor nur vom Arbeitsinhalt abhängig.

---

[1]) Bretschneider: Das Bedaux-System, Sparwirtschaft, Zeitschrift für wirtschaftlichen Betrieb, Wien, Heft 7 von 1928, Seite 362.

[1]) Vgl. Stein, Seite 12. Diss. über „Die betriebswirtschaftliche Bedeutung und Auswirkung des Bedaux-Systems".

Wie hat nun Bedaux den Erholungswert bestimmt? Bei seinen ausgedehnten Forschungsstudien in den verschiedenartigsten Werkstätten untersuchte er die mannigfaltigsten Arbeitsbewegungen, die man bei einem entsprechenden Wechsel von Arbeitsperioden mit entsprechenden Ruhepausen eine bestimmte Zeitspanne durch volle Beschäftigung ausfüllen kann. Auch die Reihenfolge der Bewegungen berücksichtigte er und kam hierbei zu der Erkenntnis, daß nur bestimmte Muskeln zur Arbeitsleistung herangezogen werden, wenn man sich an die strenge Einhaltung der einzelnen Arbeitsbewegungen, wie sie von Taylor vorgeschrieben werden, hält, was eine rasche Ermüdung zur Folge hat. Deshalb läßt er dem Arbeiter gewisse Bewegungsfreiheit, damit der Beschäftigte nach eigenem Gutdünken auch andere Muskelpartien abwechselnd zur Arbeit heranziehen kann. Nach der Feststellung von Bedaux ist die Ermüdung „nicht allein von der Schwere der Arbeit, sondern auch vom Arbeitsrhythmus und dem notwendigen Grad der Aufmerksamkeit, dem Wartungsgrad und dem Grad der notwendigen Beobachtung usw. abhängig. Als wesentlich ergab sich z. B. die Frage, welche Muskelpartien immer wieder angestrengt werden, ob eine Anstrengung auf einzelne Muskelpartien lokalisiert bleibt oder ob Ermüdungsstoffe durch Abwechslung der Muskelanstrengung im Körper verteilt werden. Für ein und dieselbe Schwere der Arbeit ergeben sich deshalb bei verschiedenen Arbeitsstellungen und -bedingungen verschiedene Ermüdungswerte". [1])

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden von Bedaux laufend zusammengestellt und die sich hieraus ergebenden Gesetzmäßigkeiten haben ihm die Möglichkeit gegeben, bestimmte Faktoren, wie Arbeitstempo, Arbeitsdauer und körperliche Anstrengung in ein gewisses Verhältnis zu den hierfür notwendigen Ruhepausen zu setzen. Die ermittelten Erholungs- bzw. Ermüdungsfaktoren wurden in Tabellen und Ermüdungskurven zusammengefaßt. Diese Unterlagen werden von Bedaux aufs sorgfältigste vor jedem Einblick Außenstehender bewahrt. Nicht einmal den Werken, in denen das Bedaux-System eingeführt worden ist, stellt man diese Tabellen und Kurven zur Verfügung, weshalb zur Neueinführung oder Abänderung von Arbeitsvorgängen stets wieder Bedaux-Ingenieure herangezogen werden müssen, wenn man ganz einwandfreie Ergebnisse erhalten will. Wegen der strengen Geheim-

[1]) Aussprache über das Bedaux-System, zitiert aus „Deutsche Technikerzeitung", Nr. 47, 1929, Seite 574.

haltung der Erholungsfaktoren hat man das Bedaux-System schon aufs heftigste angegriffen.

Die experimentell ermittelten Ermüdungswerte werden nun bei den durch die Bedaux-Zeitstudie zu erfassenden Arbeitsvorgängen stets mit besonderer Sorgfalt angewandt. Jeder Arbeitsvorgang wird bei diesen Zeitstudien in seine einzelnen Elemente zerlegt, analysiert und jedes Element erhält den entsprechenden Ermüdungs- bzw. Erholungswert. Zur Feststellung bedient man sich besonderer Spezial-Ingenieure, die imstande sein müssen, auf Grund ihrer vielseitigen Erfahrungen die menschliche Arbeit zu beurteilen und zu analysieren, und in welche Ermüdungskategorie der in Tabellen zusammengestellten Erholungswerte die entsprechenden Arbeitsphasen bzw. Arbeitselemente einzureihen sind. Auf die praktische Anwendung der Erholungs bzw. Ermüdungswerte wird später noch kurz eingegangen werden.

Eine große Bedeutung spielt bei Bedaux die Geschwindigkeitsbewertung, die bei den Zeitaufnahmen besonders erfaßt und berücksichtigt werden muß, um größere Fehlerquellen zu vermeiden. Zur Schätzung dieses Faktors bedient man sich ganz qualifizierter Zeitnehmer, die durch ihre jahrelangen Erfahrungen eine solch genaue Schätzung der Geschwindigkeit ermöglichen, daß nur ganz geringe Streuungen vorkommen. „Das eine, worauf unsere Ingenieure eingearbeitet sind — und was wir den Leuten so schnell wie möglich beibringen werden —, ist, die Geschwindigkeit und den Grad des Energieaufwandes genau zu beurteilen. Wenn die Arbeitszeit festgestellt wird, so wird nicht allein die Zeit festgelegt, welche dazu nötig ist, die Arbeit zu leisten, sondern auch das Arbeitstempo, welches der Arbeiter zur Zeit einhält, und außerdem die Menge des Energieaufwandes, die hierzu erforderlich ist.“[1])

Um die Arbeitsgeschwindigkeit genau zu ermitteln, muß jeder Arbeitsvorgang in seine einzelnen Elemente zerlegt werden, die dann einer speziellen Untersuchung unterzogen werden müssen. Hierzu muß jedes Element wenigstens 10 mal mit der Stoppuhr gemessen werden. Gleichzeitig muß der Zeitnehmer die Geschwindigkeit beobachten und vermerkt sie jeweils neben der abgestoppten Zeit auf einem Beobachtungsbogen. Um zu einem genauen Ergebnis zu kommen, muß die Geschwindigkeitsschätzung stets von zwei Personen und zu verschiedenen Tageszeiten vorgenommen werden. Sind die Streuungen zu groß, die normalerweise bis ± 5%

[1]) Hauser: „Deutsche Technikerzeitung“ vom 11. I. 1929, Seite 17.

betragen, dann muß die Ursache festgestellt werden. Im Betriebsbüro werden auf Grund der Häufigkeit die festzuhaltenden Werte festgelegt. Die Normalzeit für das einzelne Element ergibt sich unter Berücksichtigung des Geschwindigkeitsgrades aus der Formel:

$$\text{Normalzeit} = \text{gemessene Zeit} \times \frac{\text{Geschwindigkeitsgrad}}{60}$$

Unter „60" versteht man die „Normalgeschwindigkeit", während der Geschwindigkeitsgrad je nach der Intensität des Arbeiters unter oder über „60" liegen kann. Die Geschwindigkeit 60 entspricht einem Gehtempo von 4,4 km in der Stunde. Mit 90 bis 100 werden die höchsten Geschwindigkeiten angenommen.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist bei der Errechnung des B-Wertes der Erholungsfaktor zu berücksichtigen, dessen Größe je nach der Verschiedenheit des Betriebes großen Schwankungen unterworfen ist. Zur Ermittlung des B-Wertes ist die Normalzeit jedes einzelnen Elementes je nach der Anstrengung mit einem Erholungsfaktor zu multiplizieren:

$$\text{B-Wert} = \frac{\text{Normalzeit}}{60} \times \text{Erholungsfaktor}$$

Zur Erläuterung diene folgendes Beispiel: Um eine bestimmte Arbeit auszuführen, benötige man 25 Sekunden. Der Geschwindigkeitsgrad sei 70 und der Erholungsfaktor betrage 1,15. Zunächst ist die Normalzeit zu ermitteln:

$$\text{Normalzeit} = \text{gemessene Zeit} \times \frac{\text{Geschwindigkeitsgrad}}{60}$$

$$= 25 \times \frac{70}{60} = \mathbf{29{,}17}.$$

Diese Normalzeit ist jetzt in die Formel zur Errechnung des B-Wertes einzusetzen:

$$\text{B-Wert} = \frac{29{,}17}{60} \times 1{,}15 = \mathbf{0{,}56}.$$

Der Gesamtwert für diese Arbeit beträgt 0,56 B's.

4. Der Methodenzuschuß.

Von einer normalen Arbeitsleistung spricht Bedaux dann, wenn in einer Stunde 60 B's erreicht werden. Nun kann es vorkommen, daß im Produktionsgang reine Handarbeiten, reine Maschinen-

arbeiten und Arbeiten, die sich aus Hand- und Maschinenarbeiten zusammensetzen, auftreten. Bei reiner Handarbeit ist dem Arbeiter eine Leistungssteigerung möglich, während bei einer Arbeit, die vorwiegend von einer Maschine geleistet wird, dem Arbeiter nur ein Überwachen der Maschine zufällt. Der Maschinenarbeiter muß seine Tätigkeit dem Arbeitstempo der Maschine anpassen, sodaß er seine Leistung über eine gewisse Grenze hinaus nicht erhöhen kann. Auch können durch mangelhafte oder unökonomische Einrichtungen Zeitverluste entstehen, deren Beseitigung durch den Arbeiter nicht möglich ist. In vielen Fällen ist demnach keine Mehrleistung zu erreichen, vielmehr wird noch nicht einmal die Normalleistung von 60-B-Stunde erzielt werden können. Dem Arbeiter ist es unmöglich, jemals eine Prämie zu erhalten, trotzdem ein Verschulden seinerseits nicht vorliegt. Deshalb muß für die Arbeiter, die ihre Arbeiten an Maschinen ausführen müssen und an ihrer vollen Leistungssteigerung verhindert werden, die Möglichkeit geschaffen werden, eine Prämie zu verdienen, indem ihnen ein Zuschuß in Form von zusätzlichen B's gewährt wird. Dieser Zuschuß muß eine Leistung erreichen, die die 60-B-Stunde übersteigt und ihnen somit eine Prämie sichert.

Bedaux hat deshalb als Ausgleich für derartige Arbeitsbehinderungen einen „Methodenzuschuß" geschaffen, um dem Arbeiter einen Anreiz zu seiner Kräfteentfaltung zu bieten. Andererseits soll der Betriebsleistung durch die Zahlung des Zuschusses, der ja als Verlust für den Betrieb anzusehen ist, stets gezeigt werden, daß durch unwirtschaftliche Arbeitsverfahren Geld- und Arbeitsverluste entstanden sind, was z. B. dadurch bedingt sein kann, daß eine schon überholte Transporteinrichtung noch nicht durch ein laufendes Band ersetzt worden ist. Ein Methodenzuschuß wird aber nur dann bezahlt, wenn vom Arbeiter mindestens eine 30-B-Stunde geleistet wird. Liegt die Leistung unter 30 B's, dann fällt dieser Zuschuß weg, weil in diesem Falle der Arbeiter weniger als zur Hälfte beschäftigt ist. Eine Einsparung der Lohnbeträge ist nur durch eine Änderung der bestehenden Arbeitsmethoden möglich.

„Dieser Methodenzuschuß ist ein Zuschlags-B-Stundenwert, der, zu der wirklich geleisteten B-Stunde addiert, den dem Arbeiter zu bezahlenden Gesamt-Leistungs-B-Wert ergibt. Hieraus geht hervor, daß die Größe des Methodenzuschusses im umgekehrten Verhältnis zu der wirklichen B-Stunde steht, und daß der Methoden-

zuschuß mit der Beseitigung der Arbeitshemmungen geringer wird. Für eine geleistete 80-B-Stunde ist der Methodenzuschuß = 0. Erreicht nun ein Arbeiter an einer Maschine nur einen Leistungswert von 50 B's, so erhält er einen Methodenzuschuß in einer Höhe, die einen gesamten Bezahlungs-B-Stundenwert von über 60-B-Einheiten ergibt. Dieser Methodenzuschuß-B-Wert wird von der jeweiligen Abteilung bezahlt, ohne daß ihr eine Gegenleistung gegenübersteht. Hieraus geht hervor, daß die Betriebsleitung bestrebt sein muß, diese Methodenzuschüsse durch Verbesserung der Arbeitsmethoden, Maschinen usw. zu beseitigen. Die Meister und die Betriebsleiter sind aber hieran selbst am meisten interessiert, da ihre Bezahlung sich danach richtet." [1])

In Deutschland hat sich schon seit vielen Jahren die Arbeitsphysiologie mit der Ermittlung des tatsächlichen Leistungsaufwandes beschäftigt. Ihre Ergebnisse können aber nicht als allgemein gültig betrachtet werden, da der Anstrengungsgrad von einer solch großen Zahl von Faktoren bedingt ist, die man bisher weder einzeln noch im Zusammenhang wissenschaftlich einwandfrei berechnen konnte. Dem widerspricht nicht, daß es in einzelnen Fällen elementarer Arbeiten gelungen ist, Äquivalente der aufgewandten körperlichen Arbeit so einfach zu formulieren, daß daraus unmittelbare Folgerungen für die Praxis gezogen werden konnten. Zur körperlichen Arbeit trat aber noch vieles andere hinzu: Einwirkungen des Arbeitsraumes, seiner hygienischen Einrichtungen und Lichtverhältnisse, Haltungsarbeit usw., Größen, die man bisher noch nicht exakt feststellen konnte.

Wenn nun Bedaux behauptet, auf Grund seiner wissenschaftlichen Forschungsstudien gewisse arbeitsphysiologische Gesetzmäßigkeiten gefunden zu haben, so müssen doch jedem berechtigte Zweifel entstehen, ob er wirklich die bisher nicht zu lösenden Probleme gemeistert hat. Nach seiner Ansicht sollen sich alle in der Praxis vorkommenden körperlichen Arbeitsleistungen auf eine begrenzte Anzahl von Grundleistungen wie Kraft, Geschwindigkeit usw. zurückführen lassen. Ganz exakt will er den für diese Grundleistungen erforderlichen Ermüdungsfaktor ermittelt haben. Da nun diese von Bedaux festgestellten Ergebnisse als Betriebsgeheimnis angesehen werden, ist es unmöglich, die gefundenen Zuschlagszeiten auf ihre Richtigkeit zu prüfen. Daß diese Unterlagen aufs sorgfältigste geheim gehalten werden, ersieht man

[1]) Stein, a. a. O., Seite 17.

schon daraus, daß nur die Ingenieure der Bedaux-Gesellschaft Einblick in das Material erhalten, und ein von Bedaux rationalisierter Betrieb stets darauf angewiesen ist, für neue Arbeitsaufgaben die Bedaux-Gesellschaft wieder in Anspruch zu nehmen oder sich auf Analogieschlüsse aus den von dieser Gesellschaft bei früheren Untersuchungen angegebenen Werten zu halten.

5. Die Berechnung des B-Wertes.

Zur Berechnung der B-Werte bedient man sich bestimmter Formulare, auf denen die Abteilung, Art der Arbeit, die einzelnen Arbeitsvorgänge, die Normalzeiten, die Erholungsfaktoren, die B-Werte, die Methodenzuschüsse, die Häufigkeit und eine neutrale Spalte verzeichnet sind. Nach Feststellung der Normalzeiten, der Ermüdungsfaktoren und der Häufigkeit, die das Verhältnis zwischen Element (Zähler) und Bezugseinheit (Nenner) darstellt, erhält man den B-Wert, indem man die Normalzeit mit dem Erholungsfaktor und der Häufigkeit, mit der das einzelne Element in Beziehung zum Gesamtvorgang ausgeführt werden muß, multipliziert. Da die Normalzeit in Sekunden eingetragen wird, muß man die erhaltene Zahl durch 60 dividieren, um B-s zu erhalten. In die neutrale Spalte trägt man die Anzahl der an einem Arbeitsvorgang beteiligten Arbeiter ein. Führt also ein einzelner Arbeiter die Arbeit aus, dann hat sie keine Bedeutung. Anders ist es, wenn an einem Element mehrere beteiligt sind; dann benötigt man die Spalte für die entsprechenden Eintragungen.

Die Berechnung des B-Wertes soll an einem Beispiel erläutert werden. In einer Automobilfabrik soll von 2 Arbeitern ein Tuchstreifen für die Polsterung in einer bestimmten Länge abgeschnitten werden. Der Streifen wird von beiden über Rollen an den Anschlag gezogen und dann durch ein elektrisch getätigtes Messer getrennt. Die Tätigkeit des einen Arbeiters besteht darin, den Tuchstreifen festzuhalten, bis der andere den Schnitt ausgeführt hat. Das abgeschnittene Stück wird von beiden auf einen Tisch gelegt. 25 dieser Streifen werden übereinander gelegt, mit einem Tuchstreifen zusammengebunden und weggelegt. Bei der Zeitaufnahme wurde beobachtet, daß jeder 20. Streifen unbrauchbar ist, wodurch eine Häufigkeit von 1/20 bedingt ist, da ja nur jeder 20. Streifen nicht verwertbar ist.

Dieser Arbeitsvorgang wurde bei seiner Aufnahme in seine einzelnen Elemente aufgegliedert, und dann wurden die zu jedem Element gehörigen Normalzeiten, Erholungsfaktoren, Methodenzuschüsse und Häufigkeit ermittelt. Die erhaltenen Ergebnisse werden von den Kalkulationsblättern in den Bogen zur Errechnung der B-Werte eingetragen und weiter ausgewertet, wie aus nachfolgender Darstellung ersichtlich ist.

Der Arbeitsvorgang erläutert die einzelnen Elemente. Die Normalzeiten (NZ) sind die auf dem Kalkulationsblatt für das Einzelelement ermittelte Normalzeit in Sekunden. Der Erholungsfaktor (EF) ist der für jedes Element durch den Bedaux-Ingenieur festgestellte Erholungswert. Der B-Wert wird aus Normalzeit und Erholungsfaktor, bezogen auf eine kontrollierbare Einheit, errechnet.

Im angeführten Beispiel ist die Unterscheidung zwischen Streifen und Bündel gemacht worden. Die ersten drei Elemente beziehen sich auf je einen Streifen, während beim Bündel die 25 Streifen vereinigt sind. Wenn man nun den B-Wert für e i n e n Streifen errechnen will, dann muß man die Gesamt-B-Werte (4,354) durch 25 dividieren und das Ergebnis zum B-Wert (1,074) des Streifen addieren.

Die Errechnung des 1. Elementes geschieht folgendermaßen:

NZ = 24 Sekunden, EF = 1,17,
Häufigkeit = 1/1. Arbeiterzahl = 2.

$$\text{B-Wert} = \frac{24 \times 1{,}17 \times 2}{60} = \mathbf{0{,}936\ B's.}$$

Auf die gleiche Weise werden die B-Werte der anderen Elemente ermittelt, und durch die Addition der einzelnen Werte erhält man den Gesamt-B-Wert, der meistens aus praktischen Gründen auf 100 Einheiten bezogen wird (100 Streifen = 124,8 B's).

Sobald alle Arbeitsvorgänge einer Abteilung konstatiert sind, werden sie numeriert, beschrieben und in der Abteilung ausgehängt.

Abteilung: Polsterei.
Arbeit: Tuchstreifen in bestimmter Länge abschneiden.
Maschine: Elektrische Schneidemaschine.

Arbeitsvorgang	NZ	EF	B-Wert je Streifen	B-Wert je Bündel	MZ	Häufigkeit	
Länge abschneiden	24	1,17	0,936			1/1	2
vorziehen und anlegen	16,5	1,15	0,063			1/1	2
unbrauchbaren Streifen vorziehen u. abschneiden	39	1,15	0,075			1/20	2
Eintragung ins Buch	30	1,15		0,575		1/1	1
25 Streifen weglegen	34	1,14		1,292		1/1	2
25 Streifen abzählen	30	1,15		0,575		1/1	1
zusammenbinden	40	1,18		1,573		1/1	2
wegstellen	9	1,13		0,339		1/1	2
			1,074	4,354			

4,354 : 25 = 0,174

1,248 B's pro Streifen

6. Die Lohnbasis.

Die Grundlagen der Entlohnung bilden die B-Stunden, die gleich den Stunden normaler Arbeitsleistung einschließlich Geschwindigkeitsgrad und Erholungsfaktor sind. Als Normalleistung wird die 60-B-Stunde angesehen, die nur den Stundenlohn ohne jegliche Prämie als Grundlage hat. Den Geldwert ermittelt man, indem man den Stundenlohn, der bei Bedaux als Lohnbasis bezeichnet wird, durch die normale Arbeitsleistung dividiert:

$$\frac{\text{Stundenlohn (Lohnbasis)}}{60}$$

Der Geldwert, den ein Arbeiter für 1 B erhält, ist von der Art und Schwere der Arbeit abhängig, ohne Rücksicht auf die ausführende Person. Es wird grundsätzlich die vom Arbeiter ausgeführte Arbeit beurteilt und nicht etwa die Vorbildung für andere Arbeiten, die zufällig vorhanden ist; denn nicht der Mensch, son-

dern der Arbeitsinhalt soll bewertet werden. Der Stundenlohn wird jedem Arbeiter garantiert.

Da nun die Arbeiten im Betriebe verschieden sind und hierdurch an den Arbeiter wechselnde Anforderungen gestellt werden bei der Ausführung der verschiedenartigsten Arbeiten, hat Bedaux eine Klassifikation der Arbeit vorgenommen, die auf Grund eines Punktesystems, für das allerlei Gesichtspunkte maßgebend sind, zusammengestellt werden. Dieses Punktwertungssystem, nach dem alle anfallenden Arbeiten beurteilt und eingestuft werden, wurde von Bedaux in die folgenden vier Hauptpunkte gegliedert:

I. Vorbildung, Geschicklichkeit, Erfahrung:
   a) Anlernzeit,
   b) praktische Fähigkeiten,
   c) bisherige Erfahrung,
   d) Schwierigkeit,
   e) Handfertigkeit und Bewegungsgenauigkeit.

II. Verantwortung und Geistesfähigkeit:
   a) Anlage und Material,
   b) Wirkung auf nachfolgende Arbeit,
   c) Zusammenarbeit,
   d) Wachsamkeit,
   e) Auftragsarbeit.

III. Physische Anforderungen:
   a) Eintönigkeit,
   b) anormale Arbeitsstellung,
   c) ungewöhnlich schwere Arbeit,
   d) Unannehmlichkeit.

IV. Wagnis:
   a) Erkrankungen,
   b) Unfälle,
   c) körperliche Leiden. [1])

Die Gefolgschaft wird nach Alter, Geschlecht und Anforderung in bestimmte Klassen eingestuft und jede Arbeitsleistung wird mit der der Lohnklasse des Arbeiters entsprechenden Lohnbasis bezahlt.

Etwa 15 verschiedene Kategorien werden beim Bedaux-System unterschieden, die unter Heranziehung von 25 verschiedenen Gesichtspunkten eingruppiert werden. Solche Gesichtspunkte sind Lehre, Ermüdung, Aufmerksamkeit, Schwere und Qualifikation der Arbeit usw. Die Lehre wird z. B. mit 0—25 Punkten, die erforderliche Aufmerksamkeit mit 0—12 Punkten bewertet. [1]) Die zu

[1]) Schlesinger: Bedaux-Verfahren, Werkstattechnik, Nr. 12/3, 1930, S. 329.
[1]) Vgl. Schwenger: Soziale Praxis, Seite 493.

bewertende Arbeit wird dann in eine Lohnklasse so eingereiht, daß z. B. ein Monteur gemäß seiner hohen Punktwertung in eine sehr hohe Lohnklasse, ein Hilfsarbeiter aber in eine sehr niedrige Lohnklasse eingegliedert wird. Die Eingruppierung der Arbeiter erfolgt durch Ingenieure.

Die Lohnbasis der niedrigsten Lohnklasse beträgt tariflicher Grundlohn + 5—10 v. H. Zuschlag, während alle anderen Lohnklassen darüber stehen. Bis zu 65 v. H. kann die Lohnbasis über dem Grundlohn liegen, je nach dem die Arbeit mit Hilfe des Punktesystems bewertet wird. Je höher also die für eine bestimmte Arbeit festgelegte Punktewertung ist, desto größer wird auch die Lohnbasis. Demnach besteht die Bedaux-Lohnbasis aus dem Grundlohn und dem durch die Punktewertung ermittelten prozentualen Zuschlag zu diesem. Die Lohnbasis von Bedaux liegt folglich höher als der tarifliche Grundlohn. Somit wird dem Arbeiter selbst bei schlechter Leistung ein Lohn gewährt, der stets höher ist als der nach dem Tarifabkommen vorgesehene.

Die Grundlohnverschiedenheit, die durch die Klassifizierung bedingt ist, ist nicht nur für den Grundlohn selbst wichtig, sondern sie dient auch als Berechnungsgrundlage für die Feststellung der Prämienhöhe.

Eine Voraussetzung für eine äußerst genaue Bezahlungsgrundlage ist dadurch gegeben, weil durch die Klassifizierung der Arbeit für sämtliche Arbeiten eine Bewertungsgrundlage geschaffen wird. Ist erst einmal in einer Abteilung eine Lohnbasis eingeführt worden, dann muß sie als endgültig betrachtet werden, da sie gleichfalls wie die einzelnen B-Werte der Gefolgschaft garantiert wird. Dem Arbeiter können somit ziemlich hohe Stundenlöhne vergütet werden, wobei die Art der Arbeit, mit der das Gefolgschaftsmitglied beauftragt worden ist, der entscheidende Faktor ist, nicht dagegen die Vorbildung des einzelnen, die wohl bei der Klassifizierung der Arbeit berücksichtigt wird, aber keineswegs von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Bei der Bewertung und Bezahlung ist die Differenzierung „der Grundlöhne insofern von Bedeutung, als zunächst alle Arbeiten von 30 B's als die unterste Grenze bis zu 60 B's als der Normalleistung, bei der erst die Prämie beginnt, in Grundlöhnen abgegolten werden. Überschreitet aber der Arbeiter die durchschnittliche 60-B-Stunde, so kommt, wie schon erwähnt, der Klassenlohn auch für die Berechnung der Prämie selbst in Betracht. Denn wenn

auch die verdienten B's mengenmäßig gleich sind, so kommt es doch bei ihrer Bewertung immer auf die Lohnklasse an, in der der betreffende Arbeiter gerade eingestuft ist". [1])

Bedaux verfolgt mit seinem System auch ein pädagogisches Ziel. Da er die Lohnbasis nicht von dem Arbeiter, sondern von der Arbeitsstelle abhängig macht, wird ein Arbeiter, der bisher an einer Stelle mit niedriger Lohnklasse tätig ist, bestrebt sein, so weit es sein Arbeitswille und sein Fleiß zulassen, eine höhere Lohnstufe zu erreichen. Mit der erhöhten Lohnbasis braucht aber keineswegs die physisch schwerere Arbeit verbunden zu sein, da ja auch Verantwortungsbewußtsein und Geistesfähigkeit ebenso zur Werksarbeit gehören wie Handfertigkeit und Bewegungsgenauigkeit.

7. Die Prämie.

Das Bedaux-System ist ein Prämiensystem mit garantiertem Stundenlohn. Die Prämie wird erst dann bezahlt, wenn die Normal-60-B-Stunde überschritten wird. Erreicht aber ein Arbeiter die Normalleistung nicht, sondern nur eine Leistungsmenge von 35, 45 oder 55 B's pro Stunde, dann wird er trotzdem mit der der 60-B-Normalleistung zu Grunde liegenden Lohnbasis bezahlt und der Unternehmer muß Lohnaufwendungen machen, denen keine vollwertige Arbeitsleistung gegenübersteht. Eine Änderung der durch Zeitstudien festgelegten normalen Arbeitsleistung ist nicht möglich, selbst dann nicht, wenn auch eine größere Überschreitung dieser Normalleistung von z. B. 90- oder 100-B-Stunde vom Arbeiter erzielt werden sollte. Wären nämlich die einmal festgelegten B-Werte nicht garantiert, dann würde der Arbeiter jeden Anreiz zur Mehrarbeit verlieren, weil er nämlich eine „Akkordschere" zu befürchten hätte.

Ein B stellt bekanntlich die Normalleistungsmenge in einer Minute dar. Will man nun den Wert für ein B in Geld ausdrücken, so ist dies der 60ste Teil der betreffenden Lohnbasis. Beträgt also der Stundenlohn (Lohnbasis) RM 1,50, so ist der Wert für

$$1\ \text{B} = \frac{150}{60} = 2{,}5\ \text{Pfg.}$$

Als normale Arbeitsleistung einer Stunde sieht Bedaux 60 B's an. Überschreitet nun ein Arbeiter die 60-B-Stunde, so erhält er

[1]) Schlesinger: Werkstattechnik, Heft 12/3 von 1930, Seite 329.

seinen Klassenlohn und eine Prämie, deren Errechnung immer von der Lohnbasis abhängig ist, in der der Arbeiter gerade eingestuft ist.

Bei der Berechnung der Prämie geht man stets von der Tagesdurchschnittsleistung aus und nicht von der Leistung einzelner Stunden. Leistet also ein Arbeiter zu Beginn der Schicht während der ersten 3 Stunden 225 B's, also eine 75-B-Stunde, gegen Ende der Arbeitszeit aber in den beiden letzten Stunden nur noch 100 B's, also eine 50-B-Stunde, dann gewährt man ihm nicht für die ersten Stunden gemäß der 75-B-Stunde eine Prämie und für die letzten Stunden die garantierte 60-B-Stunde. Vielmehr dividiert man die gesamten geleisteten B's durch die Anzahl der am Tage gearbeiteten Stunden und ermittelt dann aus der Durchschnittstages-B-Stunde die Prämie.

Die Mehrleistung, die die 60-B-Stunde übersteigt, wird nicht in voller Höhe des Grundlohnes vergütet, sondern nur mit 75 v. H. des Mehrverdienstes. Dasselbe finden wir auch beim Halsey-Prämiensystem, bei dem auch dem Arbeiter ein Zeitlohn, den er auch bei Nichterreichung der geforderten Leistung erhält, garantiert wird. Die Zeitersparnis wird zwischen Arbeiter und Unternehmer geteilt, wobei das Teilungsverhältnis ganz verschieden gewählt werden kann. Halsey gab den Arbeitern bei Einführung seines Systems 1/3 der ersparten Zeit als Prämie. Mit der Zeit bildete sich aber ein Teilungsverhältnis von 50 : 50 heraus.

Daß dem Arbeiter nur 75 v. H. der Mehrleistung bezahlt werden, begründet Bedaux damit, daß dem Arbeitnehmer eine Leistungssteigerung über die normale 60-B-Stunde nur dadurch ermöglicht worden sei, weil sich die Aufsichtsorgane und Hilfskräfte ebenfalls in gleicher Weise hätten vermehrt anstrengen müssen. Insofern gebühre ihnen ein Anspruch auf einen Anteil an dem Mehrverdienst, welcher aus den restlichen 25 v. H. bestritten wird. Dem Arbeiter stände keine Vergütung für denjenigen Anteil an den Unterlagen für seine Mehrleistung zu, welcher in dem Intelligenz- und Organisationsaufwand und Beschaffung moderner Arbeitsgeräte usw. enthalten sei. Für die Teilung des Mehrverdienstes führt man ferner noch als Begründung an, daß der Arbeiter durch die Mehrleistung wohl mehr an Erfahrung, körperlicher und geistiger Arbeitskraft, jedoch nicht mehr an Arbeitszeit hergebe. Ferner sei erst durch die Einführung des Bedaux-System der Gefolgschaft die Möglichkeit gegeben worden, Mehrverdienste zu erzielen. Gleichzeitig

müßte aber ein Teil dieses Mehrverdienstes zur Tilgung der außerordentlich hohen Kosten Verwendung finden, die durch das Bedaux-System verursacht worden seien.

Deshalb sei auch die Vergütung solcher Mehrleistung mit 75 v. H. der normalen Stundenvergütung angemessen. Diese Argumente sind aber keineswegs als objektiv wissenschaftliche Beweise anzusehen.

8. Die direkte und indirekte Arbeit.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, unterscheidet Bedaux zwischen produktiver oder direkter und unproduktiver oder indirekter Arbeit. Ebenso wie er die Bezahlung der direkten Arbeit auf der Bewertung der für diese Arbeit aufgewandten Anspannung und Energie aufgebaut hat, so hat er auch für die verschiedenen unproduktiven Arbeiten den hierfür benötigten Anstrengungsgrad zur Grundlage gemacht. Er versteht aber unter indirekter Arbeit auch Aufsicht, Kontrolle, Bedienung, Schreibarbeit usw. Für verschiedene indirekte Arbeiten kann oft keine angemessene Grundlage der Bezahlung gefunden werden. Nach seiner Ansicht sollen aber alle indirekten Arbeiten durch Zeitstudien einzeln ermittelt werden. Alle Arbeitskosten faßt er als Summe der direkten und indirekten Arbeitskosten auf — wobei er wirkliche und normale Bezahlung sowohl bei der direkten als auch der indirekten Arbeit unterscheidet — und hat somit eine Basis in diesen Kostenfaktoren geschaffen, die ihm die verschiedensten Vergleichsmöglichkeiten gestattet und zugleich gewisse Kontrollmöglichkeiten in die Hand gibt. Ist jedoch kein konstanter Normalwert durch Zeitstudien zu ermitteln, dann legt er Normalwerte auf Grund von Schätzung und Beobachtung fest, die in einem bestimmten prozentualen Verhältnis zur Summe der in einer Abteilung produzierten direkten B's stehen. „Läßt sich aber die B-Stunde der direkten Arbeit zwecks Entlohnung nicht an bestimmter Stückzahl messen, so wird die Leistung an dem Ergebnis der ganzen Abteilung gemessen. Zunächst wird die Gesamtzahl von „B's" direkter Arbeit über eine Periode von wenigen Tagen festgestellt und mit der Anzahl „B's" indirekter Arbeit verglichen, die nach ursprünglicher Messung für eine solche Produktion vonnöten ist. Dann werden die tatsächlichen Kosten während dieser Periode und die Durchschnittskosten für die gleiche Zeit nebeneinander gestellt." [1])

[1]) Stein, a. a. O., Seite 24.

Als indirekte Arbeitskräfte sind auch die Vorarbeiter, Meister und Abteilungsleiter anzusehen, die eine vom Wirkungsgrad der Abteilung abhängige Prämie bekommen. Für je ein B über 60 B erhalten sie einen bestimmten Prozentsatz ihres Gehaltes. Die Höhe dieser Prämie schwankt gewöhnlich pro 1 B zwischen ½ v. H. und 1 v. H. des Grundgehaltes, wobei persönliche Verhältnisse, Aufsichts- und Verwaltungsarbeit, spezielle Werkstattarbeit u. a. Berücksichtigung finden.

Dadurch, daß den Aufsichtsorganen und den Hilfskräften eine Prämie zusteht, ist naturgemäß bei all diesen Personen der Anreiz vorhanden, eine Produktivitätssteigerung zu erreichen. Dies ist aber nur durch größere Anspannung des Arbeitstempos möglich, was aber die Gefahr in sich birgt, daß von den übergeordneten Stellen ein scharfer Druck auf das Arbeitstempo ausgeübt wird. Somit könnte leicht die Ansicht auftreten, daß durch das Bedaux-System eine „Hetzarbeit" bedingt sei. Diese Auffassung ist auch sehr stark von Bramesfeld vertreten worden, der sagte, daß in diesem System in einem höheren Maße als in anderen guten Rationalisierungsverfahren die Gefahr der Arbeitshetze v o r h a n d e n sei, weil viele Momente für den Arbeiter teilweise undurchsichtig seien und somit eine Verführung bedeuten könnten. Ob nun ein solcher Vorwurf als berechtigt angesehen werden kann, dafür sind bis jetzt noch keine einwandfreien Beweise vorhanden. Vielmehr hat man in den deutschen Betrieben, in denen das Bedaux-System Anwendung findet, bei Untersuchungen festgestellt, daß dort nicht im Hetztempo gearbeitet wird.

Was ist nun zur Vorgesetzten-Prämie zu sagen? Ist sie berechtigt oder nicht? Meines Erachtens ist sie abzulehnen, weil sie die Gefahr mit sich bringt, daß einzelne Aufsichtsorgane einen allzu starken Druck auf die Arbeiter ausüben, wodurch dann eine Hetzarbeit verursacht werden kann, da ja den Vorarbeitern, Meistern und Abteilungsleitern eine Prämie gewährt wird, die proportional dem Arbeitstempo verläuft. Es wäre deswegen sehr wünschenswert, wenn man diesen Organen eine Prämie für technische und wirtschaftliche Verbesserungen und Vorschläge, für Materialersparnis jeder Art u. a. m. zahlen würde, aber nicht für eine Steigerung des Leistungstempos. Durch diese Antreiberei kann natürlich eine Auslese der Arbeiter stattfinden. Wer das Arbeitstempo nicht aushalten kann oder sich den ungeheuren Druck nicht gefallen lassen will, scheidet freiwillig aus.

Von einem guten Aufsichtsbeamten muß auch ohne Prämie verlangt werden, daß er seine volle Arbeitskraft für sein Werk einsetzt. Ein Vorgesetzter soll objektiv über die Produktion wachen. Ist er aber an der Produktionsleistung direkt beteiligt, dann könnten verantwortungslose Menschen zu Antreibern werden und hierdurch die kameradschaftliche Zusammenarbeit innerhalb eines Betriebes stören.

An dieser Stelle zwei Beispiele, die eine Veranschaulichung über die Lohnermittlung und über die Messung der menschlichen Arbeitskraft nach dem Bedaux-Verfahren geben.

1. Beispiel: Die Bedaux-Lohnbasis eines Stanzers betrage RM 0,90. Der Arbeiter ist mit vier einfachen Arbeitsvorgängen beschäftigt. Durch die Zeitstudie sind deren B-Werte in folgender Höhe festgelegt worden:

Arbeitsvorgang	1	7 B's	pro	Vorgang,
„	2	4 B's	„	„
„	3	5 B's	„	„
„	4	2 B's	„	„

Der Arbeitsvorgang 1 soll sich hierbei auf das Herbeiholen von Werkzeugen und das Ingangsetzen von Maschinen erstrecken. Diese Tätigkeit ist nach Bedaux unproduktive Arbeit. Die drei anderen Arbeitsvorgänge sollen dagegen produktiv sein und der jeweiligen Fertigstellung eines Arbeitsstückes entsprechen.

Der Arbeiter führt zunächst den Vorgang 1 aus und trägt diesen in einen Verrechnungsschein ein . . .	= 7 B's.
Im Tag stellt er 60 Stück her. Durch entsprechende Eintragung und folg. Verrechnung erhält er hierfür:	
60 Stück × 4 B's	= 240 B's.
Der Arbeitsvorgang 3 wird analog behandelt:	
60 Stück × 5 B's	= 300 B's.
Der Arbeitsvorgang 4 wird analog behandelt:	
60 Stück × 2 B's	= 120 B's.
Die Gesamterzeugung beträgt also	**667 B's.**

Da der Arbeiter ohne Unterbrechung arbeiten konnte, betrug die für die Produktion benötigte Zeit 8 Stunden. Aus der Division der Gesamt-B's durch die Gesamtstunden ergibt sich, daß der Stanzer an diesem Tage eine

667 : 8 = 83-B-Stunde

geleistet hat. Sein Verdienst setzt sich nun folgendermaßen zusammen:

8 Stunden, für welche die Lohnbasis zu bezahlen ist:
$8 \times 0{,}90$ . . . . . = RM 7.20.
Da er ferner pro Stunde 23 B's über der als normal veranschlagten 60-B-Stunde geleistet hat, erhält er pro Stunde eine Prämie von:

$$23 \times \frac{90}{60} \times 0{,}75 = 25{,}97 \text{ Pfg.},$$

insgesamt eine Tagesprämie von $8 \times 25{,}87$ . . . = RM 2.07.
Sein Gesamttagesverdienst beträgt also . . . . . **RM 9.27.**

Im 2. Beispiel soll durch eine Maschinenstörung, die dem Arbeiter nicht zur Last gelegt werden kann, eine Wartezeit von 30 Minuten verursacht worden sein. Die Arbeitsvorgänge und die Lohnbasis sollen die gleichen bleiben. Durch den Zwischenfall konnte er beim 4. Vorgang nur 58 Stück herstellen. Demnach wurde

der Vorgang 1 also 1 mal ausgeführt, also 1×7 B's	= 7 B's.
Vorgang 2 wurde 60 mal ausgeführt, also 60×4 B's	= 240 B's.
Vorgang 3 wurde 60 mal ausgeführt, also 60×5 B's	= 300 B's.
Vorgang 4 wurde 58 mal ausgeführt, also 58×2 B's	= 116 B's.
Die Gesamterzeugung beträgt also	663 B's.
Die Arbeitszeit, da 30 Minuten Wartezeit abgezogen werden müssen, aber nur	7,5 Std.
Wartezeit	0,5 Std.
Gesamtzeit	8,0 Std.

Wenn man die Gesamt-B's durch die wirklichen Arbeitsstunden dividiert, ergibt sich die Leistung des Arbeiters pro Stunde: $663 : 7{,}5 = 88{,}4$ B's. Sein Tagesverdienst beträgt also:

Gesamtstunden × Lohnbasis = $8 \times 0{,}90$ . . . . RM 7,20.
Seine Leistung beträgt pro Stunde 28,4 B's mehr als die normal veranschlagte 60-B-Stunde, und er erhält somit eine Prämie pro Stunde:

$$28{,}4 \times \frac{90}{60} \times 0{,}75 = 32{,}37 \text{ Pfg.},$$

insgesamt eine Tagesprämie für die 7,5 Bedaux-Stunden: 7,5 × 32,37 . . . . . = RM 2,43.

Der Gesamtverdienst ist also . . . . . **RM 9,63.**

Beim Vergleichen der beiden Beispiele erkennt man, daß der Stanzer im zweiten Fall trotz seiner Leistung von nur 58 Stück und der Wartezeit von 30 Minuten, für die er die volle Lohnbasis angerechnet bekommt, einen höheren Gesamtverdienst erhält. Die Erklärung liegt darin begründet, daß dem Arbeiter die Unterbrechung nicht zur Last gelegt werden kann, und er demnach nach seiner tatsächlichen Anspannung bezahlt wird. Wenn er nämlich im letzteren Falle hätte ungestört arbeiten können, hätte er statt 58 Stück (58 × 8) : 7,5 = 62 Stück produziert. Es muß ihm also der volle Lohn für seine Arbeitszeit entsprechend der kontinuierlichen Anspannung (nicht 83, sondern 88,4 B-Stunde) zugesichert bleiben.

9. Der Verrechnungsschein.

Die Unterlage für das Lohnbüro bildet der Verrechnungsschein, auf dem am Ende der Schicht der Arbeiter bzw. der Vorarbeiter die Nummern der von ihm ausgeführten Arbeitsvorgänge, deren Häufigkeit und die genaue Schichtzeit einträgt. Zur Vermeidung vieler Schreibarbeiten sind die Vordrucke so eingerichtet, daß im Betriebe nur einige Zahlen eingesetzt zu werden brauchen. Falls Störungen aufgetreten sein sollten, müssen sie ebenfalls mit genauer Zeitangabe vermerkt werden. Die eingetragenen Angaben werden natürlich noch geprüft, um falsche Aufzeichnungen zu unterbinden, da leicht zu hohe Zeiten für Störungen usw. aufgeschrieben werden können, die dann später dem Meister bzw. Abteilungsleiter zur Last gelegt werden, weil sie ja in der Analyse wieder in Erscheinung treten. Deshalb hat schon der Meister ein großes Interesse daran, daß keine zu hohe Verlustzeiten eingesetzt werden. Andererseits darf der Meister die Aufschreibung von Verlustzeiten, die durch sein Verschulden verursacht werden, nicht verhindern. Bei etwaigen Unstimmigkeiten ist der Vertrauensrat zuständig.

Auf dem Verrechnungsschein muß die volle tägliche Arbeitszeit ausgewiesen werden. Es dürfen z. B. bei einer normalen 7½stündigen Arbeitszeit keine 45 Minuten fehlen, weil ohne Beleg im Verrechnungsschein das Lohnbüro keine Zeit in der Lohnbasis

vergüten darf. Deshalb müssen im Interesse des Arbeiters sämtliche Wartezeiten mit kurzer Begründung angegeben werden, damit bei unverschuldeten Störungen eine Entschädigung gezahlt werden kann.

Die Verrechnungsscheine gelangen nun zu ihrer weiteren Auswertung in die Verrechnungsabteilung, wo die zu den Arbeitsvorgängen entsprechenden B-Werte, die man einer Tabelle entnimmt, eingesetzt werden. Dann multipliziert man die Werte mit der Menge und trägt deren Summe in die Spalte der „Gesamtwerte" ein, wobei sofort eine Trennung in direkte und indirekte B's vorgenommen wird. Durch Addition der einzelnen B-Werte erhält man den Gesamtwert der an diesem Tage geleisteten B's. Um die geleistete B-Stunde zu ermitteln, muß man die gesamten B's durch die vom Arbeiter benötigte Arbeitszeit, von der man noch die Wartezeiten und sonstigen „Außer-Bedaux"-Zeiten abziehen muß, dividieren.

Nun muß man noch die vom Arbeiter event. verdiente Prämie errechnen. Sie baut sich auf der jeweiligen Lohnbasis des Arbeiters auf und ergibt sich aus der Formel:

$$\frac{\text{Lohnbasis}}{60} \times 0{,}75 \quad (0{,}75 = \text{Prämiensatz}),$$

wobei noch zu berücksichtigen ist, wieviel Punkte die geleistete B-Stunde über der normalen (60) B-Stunde liegt. Das Ergebnis multipliziert man mit den geleisteten Stunden an Bedaux und setzt dann die Tagesprämie in den Verrechnungsschein ein. Nachstehendes Formular soll das bisher Gesagte erläutern.

Nun soll kurz auf die Zahlenwerte des angeführten Verrechnungsscheines eingegangen werden. Der Arbeiter Becker, der in der Nachtschicht von 20,00 bis 5,00 Uhr gearbeitet hat, hat unter Berücksichtigung von 1½ Stunden Pause eine reine Arbeitszeit von 7½ Stunden gehabt, wie aus dem Verrechnungsschein zu entnehmen ist. Becker hat nun die einzelnen Nummern der von ihm ausgeführten Arbeitsvorgänge mit der entsprechenden Menge und seine Kontrollnummer sowie seinen Namen auf dem Schein eingetragen. Dies wird vom Meister, der noch Abteilung, Lohnwoche und Datum hinzusetzt, geprüft und gegengezeichnet. Derjenige, der die Gegenzeichnung vornimmt, ist der Betriebsleitung für die richtige Ausfüllung des Beleges, besonders für die richtigen Zeitangaben verantwortlich.

Bedaux-Verrechnungsschein

Abteilung: Karosseriebau Lohnwoche: 49
Schicht: Nacht Tag: 3. 12. 1939

A. V. Nr.	Menge	Zeit von	Zeit bis	Bemerkungen: Wartezeit, Störungen	B-Wert B's	B-Wert M. Z.	Gesamtwert indirekt	Gesamtwert direkt	gesamt	M. Z.	Stunden an Bedaux
911	15	20			3,5			42,5			
914	9				7,2			83,9			
918	31				1,9			58,9			
924	75				2,0			150,0			
925	54				0,7			37,8			
930	57				0,3			17,1			
937	26				2,5			65,0			
938	57		5		2,0			74,0			
								509			

Nr.	Name	Zeit von	Zeit bis	Zeit gesamt	Zeit W. Z.	Zeit	Zeit außer	Zeit an Bedaux	Zeit B's	B-Stunde	Prämie	Stunden an Bedaux gesamt	7,5
4711	Becker	20	5	7,5				7,5	509	67,9	0,78	Wartezeit:	—
												Pausen:	—
												ausser Bedaux:	—
												Gesamtstunden	7,5
												Unterschrift:	

Jetzt gelangt der mit der Unterschrift des Meisters versehene Beleg in die Verrechnungsabteilung, wo man durch die Multiplikation der Mengenzahl mit den entsprechenden B-Werten den Gesamtwert in B's erhält und die Ergebnisse in der direkten — wie es im obigen Beispiel der Fall ist — und indirekten Spalte einträgt. Nun addiert man die einzelnen direkten B-Werte und ermittelt 509 (abgerundete Gesamt-B's).

In unserem Beispiel ist ein Methodenzuschuß nicht berücksichtigt worden, weshalb die dazugehörigen Spalten freibleiben. Wäre aber bei irgendeinem Arbeitsstück ein Methodenzuschuß festgelegt, dann müßte er wie folgt beachtet werden:

Der Arbeitsvorgang 914 habe den B-Wert 7,1 und den Methodenzuschuß 3,1. Nun müßte man unter „B-Wert" bei „B-s" 7,1 und bei „MZ" 3,1 eintragen. Außer der Multiplikation $9 \times 7{,}1$ müßte auch noch die Multiplikation $9 \times 3{,}1 = 27{,}9$ ausgeführt werden und die Zahl 27,9 wäre unter MZ festzuhalten.

Da der Arbeiter keinerlei Störungen in seinem Arbeitsprozeß hatte, konnte er 7½ Stunden „an Bedaux" leisten. Die Zeit wird in der betreffenden Spalte vermerkt, gleichfalls die Summe (509) aller B's. Die B-Stunde ergibt sich aus der Division der Stunden an Bedaux durch die Anzahl der B:

$$509 : 75 = 67{,}9 \text{ B's pro Stunde.}$$

Die Prämie baut sich auf der Lohnbasis (1,05) auf und wird folgendermaßen errechnet:

$$\frac{105 \times 3 \times 7{,}9}{60 \times 4} = 10{,}4 \text{ Pfg. pro Stunde.}$$

Die Tagesprämie beträgt also $7{,}5 \times 10{,}4 = 78$ Pfg.

Da diese äußerst umständliche Prämienrechnung sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, bedient man sich der „Bedaux-Prämien-Tabellen", aus denen für jede Lohnbasis und B-Stunde die dazugehörigen Prämien ermittelt werden können.

Wenn der obige Methodenzuschußbetrag auf dem Verrechnungsschein vermerkt wäre, würde man 2 B-Stunden anführen: die Bezahlungs-B-Stunde mit Methodenzuschuß und die wirkliche B-Stunde ohne Methodenzuschuß. Die wirklich geleistete B-Stunde erhält man durch die Addition der wirklich geleisteten B's und des Prämienbetrages und durch die Division dieser Summe durch die wirklichen Stunden. Unter Benutzung obiger Zahlen also:

$$\frac{509 + 27{,}9}{7{,}5} = 71{,}6 \text{ B-Stunde.}$$

Hiermit ist der Verrechnungsschein ausgewertet und die gewonnenen Zahlen können auf das Anschlagblatt übernommen werden.

Die Auswertung des Verrechnungsscheines kann von den meisten Arbeitern selbst vorgenommen werden, wodurch sie die Höhe ihres Tagesverdienstes ermitteln können.

10. Das Anschlagblatt.

In der heutigen Wirtschaft ist es ein Grunderfordernis, alle Betriebseinrichtungen so harmonisch aufeinander abzustimmen, daß durch den ordnungsgemäßen und reibungslosen Betriebsablauf die größte Wirtschaftlichkeit des Betriebes gewährleistet wird. Hierzu bedient man sich der Betriebskontrolle, die gleichzeitig zur Feststellung der Leistungsfähigkeit und des Ausnutzungsgrades des Betriebes, der einzelnen Betriebsabteilungen und der einzelnen Arbeiter dient.

Eine Betriebsabrechnung, die die Grundlage aller organisatorischen und ausführenden Arbeiten bildet und einen Einblick in die Zusammenhänge des gesamten Produktionsprozesses gibt, muß organisch mit dem Betriebsprozeß verbunden sein. Das Bedaux-Verfahren hat das Erfordernis der Verbundenheit zwischen Überwachung der Betriebsgebarung und Kalkulation sehr gut gelöst.

Bedaux erreicht eine ungewöhnlich gründliche und rasch sich auswirkende Betriebskontrolle, um sowohl den Arbeitnehmer an seiner und seiner Betriebsabteilung Leistung zu interessieren, als auch eine Kontrolle über den Betriebswirkungsgrad auszuüben, durch zwei Arten von Statistiken, nämlich dem Werkstättenanschlagblatt und dem Analysisblatt.

Auf dem Anschlagblatt, das wöchentlich in jeder Abteilung ausgehängt wird, sind außer den nach Männern und Frauen getrennt aufgeführten Arbeiternamen und Nummern für jeden einzelnen Tag noch folgende Daten vermerkt: Gesamtstunden des Gefolgschaftsangehörigen, Zeiten für Warten und Pausen, „nicht an Bedaux" gearbeitete Stunden, „an Bedaux" gearbeitete Stunden, geleistete Gesamt-B's, geleistete Gesamt-B-Stunde und Prämie.

Durch die Anschlagblätter soll erreicht werden, daß sich der Arbeiter täglich über die Leistungen und den Verdienst vergewissern kann. Gleichzeitig wird durch die tägliche Aufzeichnung

der einzelnen Leistungen dem Arbeiter die Möglichkeit gegeben, etwaige Rechenfehler oder sonstige Unstimmigkeiten sofort zu erkennen und noch vor dem Zahltag zu reklamieren.

Der eigentliche Zweck des Werkstättenanschlagblattes ist aber der Anreiz zum Wettbewerb zwischen den einzelnen Arbeitern und das ständige Interesse des Gefolgschaftsangehörigen für seine eigenen als auch seiner Abteilung Leistungen. Es soll stets sein Ehrgeiz angefacht werden, wenn er immer wieder bemerkt, daß seine Arbeitskameraden dauernd eine höhere B-Stunde erreichen als er selbst. Leistungen unter 60 B werden mit roter Tinte eingetragen, was ein Zeichen für den Arbeiter bzw. ein Ansporn für den Meister ist, den sachlichen oder persönlichen Gründen der Leistungssenkung nachzugehen. Für die oben genannten Daten bildet der Verrechnungsschein, auf den ich schon an anderer Stelle näher eingegangen bin, die Grundlage.

In der Praxis, besonders vor 1933, wurde das Anschlagblatt sehr stark angegriffen und abgelehnt, weil es gute und schlechte Leistungen bekannt gibt. Besonders von der Arbeiterpresse wurde behauptet, daß durch diesen Vergleich der schlechte Arbeiter sehr entmutigt würde. Den Arbeiterführern der Vergangenheit lag es aber nicht an einer sachlichen Kritik, sondern sie wollten nur Unfrieden zwischen Unternehmern und Arbeitern säen.

Wer ein solch ablehnendes Urteil über das Anschlagblatt fällt, beweist dadurch nur, daß er nie die Bedeutung und den Wert eines solchen Leistungsblattes in der Praxis kennengelernt hat. Denn die Arbeiter lesen regelmäßig vor Beginn der Schicht das Anschlagblatt, um ihre Leistung und ihre Prämie vom Tage vorher festzustellen. Durch schlechte Leistungen wird keiner entmutigt, vielmehr sucht jeder die Leistung der besseren Arbeitskameraden zu erreichen.

Das Anschlagblatt bietet zwischen den einzelnen Abteilungen eine oberflächliche Vergleichsmöglichkeit, indem man erkennen kann, welcher Mehrverdienst oder Minderverdienst für den einzelnen Arbeiter während der abgelaufenen Tagesperiode zu verzeichnen ist, wieviel Wartezeiten oder besondere Betriebsstörungen vorhanden waren. Für die einzelnen Kostenstellen bildet aber die Bedaux-Analyse den eigentlichen Vergleichsmaßstab.

Schicht: Anschlags-Blatt

Nr.	Name	Gesamtstunden	Montag, den								Dienstag, den							
			Lohnbasis	Pausen	Wartezeit	Stunden nicht an Bedaux	Stunden an Bedaux	Gesamt - „B's“	B-Stunde	Prämie	Gesamtstunden	Lohnbasis	Pausen	Wartezeit	Stunden nicht an Bedaux	Stunden an Bedaux	Gesamt - „B's“	B-Stunde	Prämie
4711	Bedker	7,5	1,05	—	—	—	7,5	509	67,9	0,78									
4712	Weber	7,5	1,05	—	—	0,5	7,0	564	80,6	1,81									
4713	Schulze	7,5	0,95	—	—	—	7,5	485	64,7	0,42									
4714	Graf	7,5	1,00	—	—	—	7,5	578	77,1	1,61									
4715	Michel	7,5	1,30	—	—	0,5	7,0	499	71,3	1,29									
4716	Adam	7,5	0,80	—	—	—	7,5	630	84,0	1,80									
4717	Döring	7,5	0,80	—	—	—	7,5	553	73,7	1,03									

11. Das Analysis-Blatt.

„Die Betriebskontrolle wird durch das Analysis-Blatt ausgeübt, das wöchentlich eine Übersicht gibt über:

a) die wirkliche Leistung im Verhältnis zur normalen (60 B) Stundenleistung,
b) die (produktive) Akkordleistung („an Bedaux") im Verhältnis zur verbleibenden (produktiven) Stundenleistung („außer Bedaux"),
c) Leerlauf und Arbeitsverlust,
d) Zuschüsse infolge falscher Arbeitsmethoden bei Hand- und Maschinenbedienung (Methodenzuschuß)." [1])

Das „Analysis-Blatt" stellt in gewisser Hinsicht eine wöchentliche Arbeitsbilanz der erzielten Leistungen dar, da auf ihm alle Kostenfaktoren — sowohl die direkte (produktive) als auch indirekte (unproduktive) Tätigkeit des Arbeiters — einer Kostenstelle aufgeführt sind. Als Unterlagen dienen die aus den einzelnen Abteilungen kommenden Verrechnungsscheine. Das Bedaux-Analysis-Blatt ist wie folgt aufgebaut:

1. direkte Arbeit,
2. indirekte Arbeit,
3. Gesamt-Arbeit,
4. nicht anzurechnende Lohnkosten,
5. Gesamt-Abteilungs-Lohnkosten,
6. Berechnung des berichtigten Wirkungsgrades.

Bei der direkten Arbeit muß zwischen „normaler Bezahlung" — das ist die Bezahlung, die erforderlich gewesen wäre, wenn dauernd mit einer 60-B-Stunde gearbeitet worden wäre — und „wirklicher Bezahlung", worunter der wirklich verausgabte Lohnbetrag zu verstehen ist, unterschieden werden. Wenn die wirkliche Bezahlung größer ist, dann ergibt die Differenz beider eine Mehrzahlung. Es werden also der Abteilung Löhne bezahlt, denen kein volles Leistungsäquivalent von seiten der Arbeiter gegenübersteht.

Die Mehrzahlung, die die Differenz zwischen wirklicher und normaler Bezahlung darstellt, soll nach Möglichkeit negativ sein. Dies ist dann der Fall, wenn in einer Woche mehr B-Stunden über als unter 60 geleistet wurden und somit die Durchschnittsleistung über normal liegt. Bekanntlich werden die über 60 liegenden B's

[1]) Werkstattechnik, a. a. O., Seite 355.

nur zu 75% vergütet, weshalb die wirkliche Bezahlung niedriger ist als die theoretisch errechnete Normalbezahlung, weil ja bis zur 60-B-Stunde die geleisteten B's mit 100% ausbezahlt werden.

Die wirkliche und normale Bezahlung wären gleich hoch, wenn alle Arbeiter einer Abteilung die Durchschnittsleistung einer 60-B-Stunde erzielten. Ist dies der Fall, dann ist die Mehrzahlung gleich Null. Die Mehrzahlung wird aber positiv, sobald die durchschnittliche Leistung der Abteilung unter der 60-B-Stunde liegt; denn jetzt ist die wirkliche Bezahlung höher als die normale Bezahlung, da die zur 60-B-Stunde fehlenden B's vom Werke hinzugetan werden müssen.

Für die Mehrzahlung, die einen Verlust darstellt, kann einerseits der Abteilungsleiter direkt verantwortlich gemacht werden, wenn Arbeitsverlust, Leerlauf, Arbeitsausschuß und Ausbesserung und Lohnbasis-Ausgleich entstehen. Unter Arbeitsverlust versteht man den Betrag, der durch zu geringe Arbeitsleistung als Differenz zwischen Leistung und Lohnbasis zuviel gezahlt wurde, während Leerlauf, Wartezeiten und sonstiges Verlustzeiten sind, die vom Abteilungleiter bzw. Meister unterbunden werden können. Lohnbasis-Ausgleich ist die Differenz zwischen der für die Arbeit vorgesehenen Lohnbasis und der tatsächlich zur Zahlung angewandten Lohnbasis. Solche Verluste können dadurch bedingt sein, daß aus augenblicklichem Mangel an Arbeitskräften von Gefolgschaftsangehörigen mit höherer Lohnbasis bisweilen solche Arbeiten ausgeführt werden müssen, für die normalerweise eine niedrigere Lohnbasis maßgebend ist. Diese Differenz muß unter L.-B.-Ausgleich vermerkt werden.

In der Spalte der „indirekt verantwortlichen" Posten werden „Methodenzuschüsse", „besonderer Anreiz" und „Güteprämien" aufgeführt. Für diese Verluste kann der Abteilungsleiter bzw. Meister nicht verantwortlich gemacht werden, da sie durch ungünstige Arbeitsverhältnisse entstanden sind.

Bei jedem Akkordsystem besteht die große Gefahr, daß der Arbeiter mehr Wert auf die Quantität als auf die Qualität legt. Um diesem Nachteil vorzubeugen, daß die Höhe des Verdienstes nicht nur von der geleisteten Menge, sondern auch von der Güte der Arbeit abhängig gemacht wird, wird neben der Leistungsprämie noch eine Güteprämie bezahlt, deren Einführung aber nur dann Zweck hat, wenn sie sowohl dem Arbeiter als auch dem Unternehmer Vorteile bietet. Wird nämlich eine Mehrausgabe an

Lohn gemacht, dann muß sie auch durch eine Qualitätsverbesserung der Ware bezahlt werden. Für den Arbeiter muß die Güteprämie so groß sein, daß trotz einer Verminderung seiner Leistungsprämie doch noch ein Gewinn für ihn herausspringt, denn nur dann hat er Interesse an einer Güteprämie.

Bei der Festsetzung der Güteprämie geht man von dem Gedanken aus, daß die Bedaux-Leistungsprämie bei normalem Durchschnittsfehlersatz unverändert bleibt. Verbessert sich aber die Qualität, dann erhöht sich die B-Stunde um einen mit der verbesserten Qualität steigenden Prozentsatz, während bei Verschlechterung der Qualität eine Verringerung der B-Stunde um einen Prozentsatz, der mit abnehmender Qualität proportional steigt, eintritt. Demnach kann dem Arbeiter bei Herstellung schlechter Waren ein Abzug gemacht werden, der aber nach Bedaux nur so weit gehen darf, daß die Lohnbasis garantiert bleibt. Derartige Maßnahmen wirken zweifellos erzieherisch und treten der Gefahr, daß durch reine Leistungssteigerung unter Vernachlässigung der Güte ein Mehrverdienst erreicht wird, entgegen.

Die Güteprämie wird in einem bestimmten Prozentsatz zur Leistung ausgedrückt. Um eine Güteänderung feststellen zu können, setzt man den normalen Durchschnittsfehlersatz = 100 und legt die Abweichung in Prozenten fest. Legt man z. B. für die Steigerung der Güte einen maximalen Güteanreiz von 15% und für eine Verschlechterung der Qualität einen 15%igen Abzug fest, dann erhöht sich bei einer 90-B-Stunde bei einer Qualitätssteigerung von 50% die Leistungs-B-Stunde um 7,5%, und zwar von 90 auf 96,75. Bei einer Verschlechterung der Qualität um 50% vermindert sich die 90-B-Stunde auf eine Bezahlungs-B-Stunde von 83,25. Die 60-B-Stunde ist die untere Bezahlungsgruppe, die nie unterschritten werden darf, so daß selbst bei sehr schlechter Qualität der geleisteten Arbeit dem Arbeiter der Einstellohn garantiert bleibt.

Wenn man die gesamten produktiven B's durch die gesamten produktiven Stunden dividiert, erhält man die produktive Stunde.

Mit indirekter Arbeit wird die Leistung bezeichnet, die zur Ermöglichung der direkten Arbeit aufgebracht werden muß. Zur unproduktiven Arbeit gehören Aufsicht und Kontrolle, Bedienung, Schreibarbeiten, Instandhaltung und Vorbereitung, z. B. Einstellen und Einrichten von Maschinen. Die unproduktive B-Stunde gewinnt man durch die Division der unproduktiven Stunden durch die gesamten unproduktiven B's.

Die Gesamt-Arbeit, die wieder in wirkliche und normale Bezahlung aufgeteilt ist und auch eine entsprechende Mehrzahlung ausweist, erhält man durch die Addition der direkten und indirekten Arbeit. Durch die Division der Gesamtstunden an Bedaux durch die Gesamt-B's ermittelt man die wirkliche Gesamt-B-Stunde unter Berücksichtigung des Prozentsatzes der „Mehrzahlung". Um nun den Abteilungswirkungsgrad zu errechnen, muß man die wirklichen Gesamt-B-Stunden um die prozentuale Mehrzahlung vermindern. Der Wirkungsgrad wird um so schlechter, je größer die Mehrzahlung ist und ist somit ein Maßstab für die wirtschaftliche Verwendung der Lohngelder.

„Nicht anzurechnende Lohnkosten" sind Aufwendungen, für die weder der Meister noch der Abteilungsleiter verantwortlich gemacht werden können. Hierunter fallen z. B. Bezahlung von Urlaubslöhnen, Versuchsarbeiten, Betriebsstörungen usw. Alle diese Zeiten werden in der Durchschnittslohnbasis vergütet.

Unter „außer Bedaux" versteht man Ausgaben für solche Arbeiten, für die noch keine B-Werte aufgestellt worden sind.

Die „Gesamt-Abteilungs-Lohnkosten" erhält man durch die Zusammenstellung der gesamten wirklichen Bezahlung, der nicht anzurechnenden Lohnkosten und der Bezahlung außer Bedaux.

Zur „Berechnung des berichtigten Wirkungsgrades" muß man zunächst die berichtigte B-Stunde ermitteln, was durch die Division der gesamten Stunden an Bedaux durch die Summe der Gesamt-B's und der gutgeschriebenen B's für Lehrlinge und Methodenzuschüsse geschieht. Um nun den berichtigten Wirkungsgrad zu errechnen, muß die berichtigte B-Stunde mit dem Mehrzahlungsprozentsatz derjenigen Teile, für die der Meister verantwortlich ist, umgerechnet werden. Hierunter ist also nicht die Gesamt-Mehrleistung zu verstehen, sondern nur der direkt verantwortliche Teil der produktiven Arbeit (Arbeitsverlust, Leerlauf, Ausschuß und Lohnbasis-Ausgleich) und die für die unproduktive Arbeit aufgewandte Mehrzahlung. Der berichtigte Wirkungsgrad ist die Grundlage für die Prämienhöhe der Meister, Ingenieure, Abteilungsleiter usw.

An einem Beispiel soll nun die Aufstellung eines Bedaux-Analysis-Blattes und dessen Errechnung gezeigt werden. Sämtliche hierzu notwendigen Zahlen ergeben sich aus den Verrechnungsscheinen einer Lohnwoche. Die hierbei ermittelten Zahlenwerte seien folgende:

Direkte Stunden	1147 Std.
direkt geleistete B's	73 115 B's
indirekte Stunden an Bedaux (Vorbereitung)	114 Std.
indirekt geleistete B's (Vorbereitung)	7943 B's
Gesamt-Methodenzuschuß	6896 B's
Gesamt-Aufsichts- und Kontrollstunden	50 Std.
Gesamt-Reinigungsstunden	35 Std.
Gesamt-Prämie	211,25
Pausen	51,3 Std.
Betriebsstörung	3 Std.
Leerlauf und Wartezeit	0,0 Std.
Stunden außer Bedaux	0,0 Std.
Die durchschnittliche Lohnbasis beträgt	0,85 RM
Der Normalwert für Reinigung 2 v. H. der direkten B's,	
Der Normalwert für Aufsicht 3 v. H. der direkten B's,	
Die Lohnbasis für Aufsicht	1,25 RM

Wie man zu den im nachstehenden Analysis-Blatt vermerkten Werten kommt, soll im folgenden erläutert werden:

Zunächst trägt man unter I, 4 die Zahl der gesamten direkten B's 73 115 und unter I, 5 die gesamten direkten Stunden 1147 ein. Die direkte B-Stunde ergibt sich aus der Division von I, 4 : I, 5, also von 73 115 : 1147 = 63,7. Dieser Wert wird nun unter 1,6 festgehalten.

Jetzt kann man den Geldteil berechnen. Unter I, 1 wird die wirkliche Bezahlung eingetragen, die man durch die Multiplikation der Stunden mit der durchschnittlichen Lohnbasis erhält:

$$1147 \times 0{,}85 = 974{,}95 \text{ RM.}$$

Hierzu wird noch die Prämie von 211,25 RM addiert, was die wirkliche Bezahlung von 1186,20 RM ergibt.

Die normale Bezahlung (I, 2) gewinnt man durch die Multiplikation der normalen Stunden mit der Lohnbasis. Unter normalen Stunden versteht man die Stunden, die durch eine Normalleistung bedingt sind. Demnach muß man die B's durch 60 dividieren:

Normalstunden: 73 115 : 60 = 1218,6.
Normale Bezahlung: 1218,6 × 0,85 = 1035,81 RM.

Aus dieser Differenz zwischen wirklicher und normaler Bezahlung ergibt sich die Mehrzahlung (I, 3):

$$1186{,}20 \text{ ./. } 1035{,}81 = 150{,}39 \text{ RM.}$$

Die Reserve (I, 9) ist der Teil der Prämie, der nicht ausbezahlt wird, da bekanntlich nur 75 v. H. vergütet werden. Von den restlichen 25 v. H. werden die Meister, Ingenieure, Abteilungs-

leiter usw., die an der Mehrleistung des Arbeiters indirekt beteiligt waren, bezahlt. Die Reserve erhält man als den dritten Teil der 75% Mehrleistung, also den dritten Teil der Gesamtprämie (25% = 75% : 3). In unserem Beispiel beträgt die Reserve RM 211,25 : 3 = RM 70.42.

Unter I, 10 wird der Verlust, der sich aus der Addition von Mehrzahlung und Reserve ergibt, vermerkt. Zum Verlust sind die B's, die auch dann voll zur Auszahlung kommen, falls die normale 60-B-Stunde nicht erreicht worden ist, zu rechnen. Ebenfalls fallen hierunter die B's des Methodenzuschusses. Der Verlust besteht sowohl aus der Mehrzahlung als auch aus der Reserve, um die in Wirklichkeit die normale Bezahlung zu groß ist, da in ihr alle B's zum vollen Wert gerechnet werden, während tatsächlich nur die Leistung über 60 B's zu 75 v. H. bezahlt zu werden braucht. In unserem Beispiel beträgt demnach der Verlust:

Mehrzahlung RM 150,39 + Reserve RM 70,42 = 220,81 RM.

Dieser errechnete Verlust muß jetzt in den direkt und indirekt verantwortlichen Teil aufgegliedert werden. Unter I, 12 werden die indirekt verantwortlichen Verluste vermerkt. Im besagten Beispiel zählt hierzu nur der Methodenzuschuß, da keine Aufwendungen für besonderen Anreiz oder für Güteprämien gemacht wurden. Aus den Verrechnungsscheinen ergibt sich ein Methodenzuschuß von 6896 B's, der jetzt in einen Geldwert ausgedrückt werden muß. 1 Methodenzuschuß-B als 60ter Teil einer Stunde hat den Geldwert:

$$\text{Lohnbasis} : 60.$$

Demnach beträgt der Geldwert des obigen Methodenzuschusses:

$$6896 \times \frac{0{,}85}{60} = \text{RM } 97{,}69.$$

Außer dem Arbeitsverlust ist kein direkt verantwortlicher Verlust eingetreten. Die Höhe des Arbeitsverlustes beträgt RM 123,12 und ist durch Nichterreichen der 60-B-Stunde hervorgerufen worden.

Da wir für vorläufig die direkte Arbeit beendet haben, können wir uns der indirekten Arbeit zuwenden, die sich aus verschiedenen Posten zusammensetzt. Um die Gesamt-Mehrzahlung zu ermitteln, muß man zunächst die einzelnen Posten auf Mehrzahlung und B-Stunde untersuchen.

Für die Aufsicht und Kontrolle kennen wir auf Grund der Verrechnungsscheine die direkten B-Stunden, die in unserem

Bedaux-Analysis-Blatt.

Abteilung: Karosserie | Schicht: Nacht | Meister: Neu | Lohnwoche: 51

I. Direkte Arbeit

1. Wirkliche Bezahlung	RM 1186,20		4. Ges. Dir. B's	73 115	
2. Normale Bezahlung	RM 1030,81		5. Ges. Dir. Std.	1 147	
3. Mehrzahlung	RM 150,39	(12,3 %, II, 2)	6. Dir. B-Std.	63,7	
			7. Std. an Bed.		
9. Reserve	RM 70,42	(5,9 %, III, 2)	8. Arbeiter B-Stunde		
10. Verlust	RM 220,81	(18,3 %, III, 2)			
Arbeitsverlust	RM 123,12				
Leerlauf			außar Bedaux		
Ausschuß u. Ausbess.					
Lohnbasis-Ausgleich			13. Stunden		
11, *direkt verantwortlich*	RM 123,12	(10'1 %, III, 2)			
Methoden-Zuschuß	RM 97,69		14. Bezahlung RM		
Besonderer Anreiz					
Güteprämie					
12. *indirekt verantwortlich*	RM 97,69	(8 %, III, 2)			

II. Indirekte Arbeit

1. Wirkliche Bezahlung	RM 189,15		4. Ges. Indir. B's.	11 598	
2. Normale Bezahlung	RM 179,03		5. Ges. Indir. Std.	199	
3. Mehrzahlung	RM 10,12	(0,9 %, III, 2)	6. Indirekte B-Std.	58,3	

Art der Arbeit	wirkl. Bezahl.	normale Bezahl.	Mehr-zahlung	B's	wirkl. Std.	normale Std.	B-Std.
Aufsicht und Kontrolle	62,50	45,75	16,75	2 193	50	36,6	43,8
Schreibarbeit							
Bedienung							
Reinigung	29,75	20,74	9,01	1 462	35	24,4	41,8
Vorbereitung	96,90	112,54	—15,65	7 943	114	132,4	69,6
gesamt	189,15	179,03	10,12	11 598	199	193,4	58,3

III. Gesamt-Arbeit

1. Wirkliche Bezahlung	RM 1375,35		4. Gesamt-B's	84 713
2. Normale Bezahlung	RM 1214,84	(13,2 %)	5. „ Std.	1 346
3. Mehrzahlung	RM 160,51	(13,2 %, III, 2)	6. „ B-Std.	62,9
			7. Abtl. Wirk. Grad	54,6

IV. Nicht anzurechnende Lohnkosten

Bezeichnung	Std.	Bezahlung
Betriebsstörung	3	2,55
Pausen	51,3	43,61
Urlaub		
Überstunden		
Soziale Zulagen		
gesamt	54,3	46,16

V. Gesamt-Abtlg. Lohnkosten

Bezeichnung	Std.	Bezahlung
Bezahlung an Bedaux (III, 1)	1346	1275,35
Bezahlung außer Bedaux nicht anzurechn. Lohnkosten	54,3	46,16
	1400,3	1321,51

V. Berechnung des Berich.Wir.Gra.

Kredit (II I,4)	6 896
Ges. B's)	91 609
Summe	98 505
berichtigte B-Std.	73,2
berichtigte Mehrzahl	11
berichtigter Wirk.-Grad	65,1
Datum:	

Beispiel 50 betragen. Auch ist uns der Normalwert für Aufsicht = 5 v. H. der direkten B's bekannt, woraus sich die Anzahl B's, die für die Aufsicht normalerweise anzusetzen sind, errechnen läßt:

3% von 73 115 = 2193 B's.

Um nun die Normalstunden zu erhalten, muß man diese B's durch 60 dividieren:

2193 : 60 = 36,6 Stunden.

Will man nun die B-Stunde für Aufsicht und Kontrolle ermitteln, dann muß man die B's durch die wirklichen Stunden dividieren:

2193 : 50 = 43,8 B's.

Jetzt ist noch die wirkliche und normale Bezahlung festzustellen, was durch die Multiplikation der wirklichen und normalen Stunden mit der Aufsichtslohnbasis geschieht. Die Differenz zwischen beiden Ergebnissen ergibt die Mehrzahlung.

Schreibarbeit und Bedienung sind in der Lohnwoche nicht ausgeführt worden.

Bei der Reinigung geht man ebenso vor wie bei der Aufsicht und Kontrolle, nur wird jetzt statt der Lohnbasis RM 1,25 die durchschnittliche Lohnbasis von RM 0,85 benutzt.

Bei der Vorbereitung verfährt man genau so wie bei der Aufsicht. Aus den Verrechnungsscheinen sind uns die geleisteten B's (7943) und die wirklichen Stunden (114) für diese indirekte Arbeit bekannt. Mit diesen Werten lassen sich alle übrigen Posten errechnen. Die Mehrzahlung ist in unserem Beispiel negativ. Nach Ermittlung der einzelnen Zahlenwerte trägt man unter II, 1 die wirkliche Bezahlung und unter II, 2 die normale Bezahlung ein. Die Differenz beider ergibt die Mehrzahlung. In den Rubriken II, 4 und II, 5 werden die addierten B's und die wirklichen Stunden vermerkt. Durch die Division von II, 5 durch II, 4 erhält man die unter II, 6 erscheinende indirekte B-Stunde, die im obigen Beispiel 58,3 beträgt.

Durch die Zusammenstellung der direkten und indirekten Arbeit gewinnt man die Gesamtarbeit. Hierbei geht man wie folgt vor:

III, 1 = die gesamte wirkliche Bezahlung:
1186,20 + 189,15 = 1375,35;

III, 2 = die gesamte normale Bezahlung:
1035,81 + 179,03 = 1214,84;

III, 3 = die gesamte Mehrzahlung:
150,39 + 10,12 = 160,51;

III, 4 = die gesamten B's:
73 115 + 11 598 = 84 713;

III, 5 = die gesamten Stunden an Bedaux:
1147 + 199 = 1346;

III, 6 = die Division von III, 4 : III, 5 ergibt die Gesamt-B-Stunde:
84 713 : 1346 = 62,9.

Um eine Vergleichsbasis zu schaffen, werden nun alle Zahlen, die Verluste darstellen, in % der gesamten normalen Bezahlung ausgedrückt. Es ist demnach:

die direkte Mehrzahlung $\frac{150{,}39 \times 100}{1214{,}84} = 12{,}3\%$,

die Reserve $\frac{70{,}42 \times 100}{1214{,}84} = 5{,}8\%$,

der Verlust $\frac{220{,}81 \times 100}{1214{,}84} = 18{,}3\%$,

direkt verantwortlich $\frac{123{,}12 \times 100}{1214{,}84} = 10{,}1\%$,

indirekt verantwortlich $\frac{97{,}69 \times 100}{1214{,}84} = 8\%$,

die indirekte Mehrzahlung $\frac{10{,}12 \times 100}{1214{,}84} = 0{,}9\%$,

die Gesamt-Mehrzahlung $\frac{160{,}51 \times 100}{1214{,}84} = 13{,}2\%$.

Diese Verhältniszahlen ermöglichen es, von Woche zu Woche die Entwicklung einer Abteilung genauestens zu verfolgen.

Jetzt ist noch der Abteilungswirkungsgrad zu errechnen, der sich aus der Gesamt-B-Stunde, vermindert um die prozentuale Mehrzahlung der Abteilung, ergibt:

$$62{,}9 - \frac{13{,}2 \times 62{,}9}{100} = \mathbf{54{,}6}.$$

Der Abteilungswirkungsgrad beträgt also nur 54,6, weshalb der verantwortliche Abteilungsleiter zur Rechenschaft gezogen werden kann, weil der normale Abteilungswirkungsgrad 60 ist. Liegt der Wirkungsgrad über 60, so ist dies ein Beweis dafür, daß der

Abteilungsleiter seine Abteilung gut führt, und die Mehrleistung auf seine Initiative zurückzuführen ist.

Sind im Abteilungswirkungsgrad sämtliche Verluste, sowohl diejenigen, welche unmittelbar in die Einflußsphäre des Meisters liegen, als auch diejenigen, welche in der bestehenden Betriebsorganisation begründet sind, berücksichtigt, so daß dieser vor allem den Nachweis erbringt, in wie hohem Maße die betreffende Abteilung Zuschüsse für Störungen, mangelhafte Organisation, ungenügende Ausnutzung der Arbeitskräfte und andere Unvollkommenheiten erfordert hat, so dient der berichtigte Wirkungsgrad neben der Beurteilung der Arbeitsleistung hauptsächlich als Grundlage für die den Meistern und Abteilungsleitern zuzubilligenden Prämien. Der Berechnung der berichtigten B-Stunde und des berichtigten Wirkungsgrades werden außer den tatsächlich geleisteten B's noch die Zuschüsse für Lehrlinge, Methodenzuschüsse und besondere Zulagen zugrunde gelegt. Denn wenn in einer Abteilung Methodenzuschüsse gewährt werden, wird der Abteilungswirkungsgrad ohne Verschulden des Leiters stark gedrückt. Um dies zu berücksichtigen, stellt man den berichtigten Wirkungsgrad auf. Die Gesamt-B's (91 609) werden zu den unter VI, 2 stehenden B's (6896) addiert und die erhaltene Zahl (98 505) durch die Gesamt-Stunden (1346) dividiert. Nach dieser B-Stunde wird die Prämie bezahlt. Die berichtigte B-Stunde wird wie folgt ermittelt:

Gesamt-B's 91 609 plus Kredit-B's 6896 = Summe 98 505.
Gesamtstunden = 1346. Berichtigte B-Stunde:

$$\frac{98\,505}{1346} = 73{,}2.$$

Diese berichtigte B-Stunde wird jetzt nur noch um den durch den Meister zu verantwortenden Teil der prozentualen Mehrzahlung vermindert:

der direkt verantwortliche Verlust (I, 11) = 10,1%,
die indirekte Mehrzahlung (II, 3) . . . = 0,9%.

Beide werden addiert und ergeben die für den berichtigten Wirkungsgrad maßgebende Mehrzahlung = 11%. Der berichtigte Wirkungsgrad ist dann:

$$73{,}2 - \frac{11 \times 73{,}2}{100} = 73{,}2 - 8{,}1 = \mathbf{65{,}1}.$$

Dann werden unter IV die nicht anzurechnenden Lohnkosten eingetragen. Die hierfür aufgewandten Stunden, die mit der Durchschnittslohnbasis multipliziert werden müssen, um den Geldwert zu erhalten, entnehmen wir den Verrechnungsscheinen.

In den Gesamtlohnkosten (V) sind alle in einer Abteilung anfallenden Stunden und die Gesamtlohnsumme, die ausgezahlt wurde, zusammengestellt. Die tatsächlich vom Lohnbüro ausbezahlten Lohnbeträge (1375,35) müssen mit den errechneten Gesamtkosten der Analyse (1375,35) übereinstimmen. Hierdurch hat man eine Kontrolle, die beweist, ob die Analyse richtig aufgestellt wurde und ob in der Lohnauszahlung keine Fehler unterlaufen sind.

Aus dem Geschilderten ist die große Bedeutung des Analysis-Blattes zu erkennen, das die Leistung einer Abteilung bis ins Einzelne analysiert. Die einzelnen Betriebsleiter können auf Grund dieser Analyse ihre weiteren Dispositionen treffen und etwaige Fehler abstellen. Während die Analyse für Meister, Ingenieure, Abteilungsleiter usw. bestimmt ist, zeigt das Anschlagblatt jedem Arbeiter seine Leistungen.

Besondere Aufmerksamkeit wird beim Analysis-Blatt der „Mehrzahlung bei indirekter Arbeit" geschenkt, da sich hieraus jede Fehldisposition mit Arbeitskräften erkennen läßt. Auftretende Mehrzahlungen fallen dem Abteilungsleiter zur Last und zeigen, daß die für die einzelnen Arbeiten veranschlagten Budgets überschritten wurden.

12. Die heutige Bedeutung des Bedaux-Systems.

In den vorigen Abschnitten ist versucht worden, die wesentlichsten Merkmale eines Systems, das in verschiedenen Kreisen Deutschlands auf äußerst starken Widerstand gestoßen ist, darzulegen. Eine Kritik über Vorteile und Nachteile kann sich nur der erlauben, der das Verfahren in der Praxis kennengelernt hat, da die bisher vorliegenden Veröffentlichungen ganz grundverschiedene Ansichten vertreten und auch noch nicht ausführlich und klar genug sind, um sich ein abschließendes Urteil zu bilden.

Bramesfeld schrieb im Reichsarbeitsblatt von 1930, Nr. 17, III, Seite 113: „Ich kann mich nicht zu der Auffassung bekehren, daß

die weitere Verbreitung des Bedaux-Systems in deutschen Betrieben wünschenswert sei." In all seinen Ausführungen unterzog er das Bedaux-System einer vernichtenden Kritik. Seine Ansichten haben sich jetzt aber in verschiedenen Punkten, denen er zuerst vollkommen ablehnend gegenüberstand, geändert, da er sich selbst in der Praxis von dem Wesen des Systems überzeugt hat. Dies bringt er in seinen späteren Schilderungen zum Ausdruck, wenn er auch noch verschiedene Punkte des Systems, wie z. B. den Erholungsfaktor, wegen ihrer Geheimhaltung sehr scharf kritisiert.

Erst in letzter Zeit erschien in der Zeitschrift für Wirtschaftskultur „Technik und Wirtschaft", Heft 2, 1938, eine scharfe Auseinandersetzung mit dem Bedaux-System von Dr. Kurt Pentzlin, Hannover. Der Verfasser dieses Artikels schließt seine Kritik mit den Worten: Bedaux hat nichts geleistet und kann nichts leisten, was nicht andere, auf deutsche Verhältnisse besser passende Verfahren auch leisten können.

Wenn nun tatsächlich dem Bedaux-System solch große Mängel anhaften sollten, dann müßte durch staatliche Intervention eine weitere Einführung untersagt werden — dies soll in Italien vor Jahren geschehen sein, ist aber nachher wieder aufgehoben worden —, was bis jetzt aber noch nicht durchgeführt wurde, trotzdem man nach 1933 dieses Verfahren vollkommen beseitigen wollte. Die „Deutsche Bedaux-Gesellschaft" löste sich wohl auf, da ihr für die nähere Zukunft jedes Betätigungsfeld fehlte. Später erkannte man aber, daß die gegen dieses Lohnsystem gemachten Vorwürfe keineswegs vollkommen berechtigt waren. Deshalb fördern heute die Deutsche Arbeitsfront und staatliche Stellen das Bedaux-System. Durch die im Jahre 1937 gegründete „Gesellschaft für Wirtschaftsberatung" in Berlin wird ebenfalls das System in deutsche Betriebe eingeführt, ohne daß an den Bedaux-Prinzipien das Geringste geändert worden wäre.

An größeren Betrieben, in denen das Bedaux-System Anwendung findet, sind vor allem die Deutschen Linoleum-Werke in Bietigheim bei Stuttgart, die Günther Wagner A.G. in Hannover und die Elberfelder Glanzstoffwerke zu nennen. Die Continental- und Excelsior-Werke, die als erste deutsche Unternehmen sich mit diesem System befaßten, arbeiten seit einigen Jahren nach einem „hauseigenen Verfahren", das aber auf dem Bedaux-System aufgebaut ist.

C. Das Prämiengruppenakkordsystem.

In dem von mir untersuchten Werke gibt es ein rein amerikanisches Prämien-Entlohnungssystem, das auf dem Gruppenakkord aufgebaut ist und mit dem vorher erwähnten große Ähnlichkeiten aufweist.

Dieses Unternehmen ging infolge der damaligen schlechten wirtschaftlichen Lage der deutschen Automobilindustrie in amerikanische Hände über. Mit dem amerikanischen Geld zog auch amerikanischer Geist in das Werk ein, was sich aus all den Maßnahmen, die einem dort begegnen, erkennen läßt. Wenn man nun im untersuchten Werke in der finanziellen und technischen Organisation amerikanische Verfahren anwendet, so soll dies so lange nicht von uns beanstandet werden, wie man unseren deutschen sozialpolitischen Forderungen nachkommt.

Um nun den Aufbau des dort angewandten Entlohnungssystems zu verstehen, muß in kurzen Zügen die Organisation des Werkes geschildert werden.

1. Der organisatorische Aufbau des Werkes.

Das technische Büro, die Werkstoffabteilung und der Einkauf, die Produktionsleitung, die Inspektion, die Verkaufsabteilung und die Finanzleitung unterstehen direkt dem Vorstand.

Die Haupttätigkeit des technischen Büros, dem noch die Patentabteilung, das Laboratorium, die Versuchsabteilung und die Fahrabteilung angegliedert sind, besteht in der konstruktiven Entwicklung der Wagenmuster, in der Überwachung der Zeichnungen und Stücklisten und in der Feststellung und Festlegung aller Änderungen.

Die Aufgabe der Patentabteilung liegt in der Anmeldung eigener Erfindungen und in dem Abschließen von Lizenzverträgen. Gleichzeitig fällt ihr noch die Überwachung der dem Musterschutz unterliegenden Fahrzeuge zu.

Das Laboratorium unterzieht die einlaufenden Materialien einer Prüfung, während von der Versuchsabteilung Probewagen gebaut werden, die von der Fahrabteilung gleich den Reihenerzeugnissen in Fahrproben geprüft werden.

Die Werkstoffabteilung und der Einkauf beschäftigen sich mit dem Einkauf und Eingang der benötigten Rohstoffe, wobei die Lieferanten im Einvernehmen vom technischen Büro

bzw. Laboratorium oder der Inspektion für laufende Werkbestellungen ausgewählt werden.

Die Produktionsleitung, der u. a. Standards-Abteilung, Schmiede, Gießerei, Fahrgestellbau- und Ersatzteilherstellung, Preßwerk, Schnittbau, Gesenkbau, Sicherheitsdienst, Ausbildungswesen und Sozialabteilung angehören, ist für den gesamten Betrieb verantwortlich.

Die Standards-Abteilung unterzieht die Werkstattzeichnungen betreffs möglichst wirtschaftlicher Herstellung einer nochmaligen Prüfung, legt die Folge der einzelnen Arbeitsvorgänge fest, bestimmt die zur Bearbeitung erforderlichen Maschinen und stellt die für irgendein Arbeitsstück erforderliche Bearbeitungszeit (Zeitstudie) fest.

Eine besondere Aufgabe fällt der Inspektion, die dem Vorstand unmittelbar unterstellt und gegenüber dem technischen Büro und der Produktionsleitung gleichberechtigt ist, zu. Die eingehenden Rohstoffe werden zum großen Teil von der Eingangsinspektion geprüft, während der Rest teils im Laboratorium, teils in ganz bestimmten Eingangsstellen einer Prüfung unterzogen wird. Von der Eingangsinspektion ist die Herstellungsinspektion, die in ständige und fliegende Inspektionsstellen aufgegliedert wird — weil sie die Kontrolle laufend oder nur stichprobenweise machen — zu unterscheiden. Ihr fällt das Überwachen der Meßwerkzeuge, das Abhören der Geräusche von Motor und Getriebe, das Fahren der fertigen Wagen zur Prüfung zu. Sodann ist sie für die Abnahme der in den einzelnen Abteilungen angefertigten Teile und der Zusammenbauten verantwortlich. Einwandfreie Arbeit erklärt sie für o. k. (all correct). Ein Wagen kann erst dann den Arbeitern zur Bezahlung für die geleistete Arbeit freigegeben werden, wenn die Inspektion auf dem betreffenden Wagen nach Durchlauf durch die entsprechende Fertigungsabteilung ihren o. k. Vermerk gemacht hat. Daß der Inspektion eine solch große Bedeutung zukommt, erkennt man schon daran, daß die in dieser Abteilung beschäftigten Leute 5 v. H. der gesamten Gefolgschaft ausmachen.

Die Verkaufsabteilung gliedert sich in Inlandsverkauf, Auslandsverkauf, Ersatzteileverkauf, Kundendienst, Werbe- und Sportabteilung, Händlerbuchführung und Statistik.

Aus dieser Abteilung erhält die Produktion das notwendige Zahlenmaterial.

Schließlich ist noch die Finanzleitung mit Finanzabtei-

lung, Revision, Betriebsbuchhaltung und Zentralabteilung direkt dem Vorstand unterstellt.

2. Die Aufgaben des Konstruktionsbüro.

Nachdem versucht worden ist, den organisatorischen Aufbau des Werkes klarzulegen, soll jetzt eingehend auf das Lohnwesen eingegangen werden, das in seiner ganzen Struktur in keinem zweiten deutschen Unternehmen anzutreffen ist. Wenn man auch in verschiedenen anderen Werken etwas Ähnliches vorfindet, so muß aber darauf hingewiesen werden, daß es kein ureigenes System der betreffenden Industrien ist.

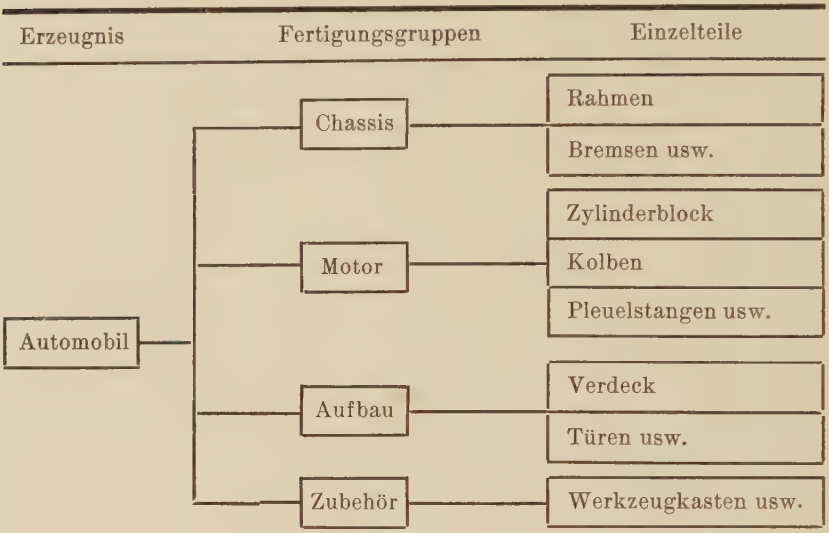
Um einen klaren Überblick von dem gesamten Lohnwesen zu erhalten, ist es am zweckmäßigsten, wenn man sich an den Entstehungsort des Automobils, in das Konstruktionsbüro, begibt. Soll z. B. ein neues Modell herausgebracht werden, dann stellt man sich zunächst ein Plastellin-Modell her, das sodann in natürlichen Maßen auf eine große Tafel, dem sogenannten „Plan", übertragen wird. Von diesem Plan aus werden nun die Einzelzeichnungen entworfen. Nach genauer Festlegung wird das herzustellende Modell „für die Produktion freigegeben" unter Herausgabe von Zeichnungen, Freigabe und Stücklisten. Die Zeichnung gelangt in die Produktionsvorbereitungs-Abteilung, wo man den ganzen Fertigungsgang in der Fabrikations-Vorschrift festlegt, die von der „Arbeitsvorbereitung" (Standards-Abteilung), in der ganz erfahrene und durch langjährige Tätigkeit geschulte Praktiker sitzen, ausgearbeitet wird. Für jedes Einzelteil und für jeden Zusammenbau wird je eine Fabrikations-Vorschrift aufgestellt. Diese Unterlagen gelangen dann in die Standards-Abteilung, wohin auch die Freigaben und die Stücklisten nach Durchlauf der anderen zuständigen Stellen weitergeleitet werden. In der Standards-Abteilung werden nun die wirklichen Zeiten ermittelt, die in einer dafür auf den Fabrikationsvorschriften befindlichen Spalte eingetragen werden. Zur Ermittlung der Zeiten dient im untersuchten Werke als Grundlage ein Refa entsprechendes System, von dem kurz die Grundzüge herausgestellt werden sollen.

3. Die Zeitermittlung.

Der Fertigungsauftrag, der den Gesamtumfang der Fertigung bezeichnet, wird eingeteilt in:

1. Fertigungsgruppen, worunter man alle organisch zusammenhängenden Einzelteile eines Erzeugnisses versteht, und
2. Einzelteilen.

Beispiel:



Die Einzelfertigung wird unterteilt in:

Arbeitsgänge: geschlossene Arbeit, verrichtet an einem Arbeitsplatz.

Arbeitsstufen: Abschnitt (Teil) einer Arbeitsverrichtung an einem Arbeitsplatz.

Griffe: Abgeschlossene Betätigung eines Arbeiters, bestehend aus Griffelementen einer Arbeitsverrichtung.

Griffelemente: Kleinster meßbarer Teil einer Arbeitsverrichtung, bestehend aus einer abgeschlossenen Bewegung.

Die Gesamtzeit, die zur Herstellung eines Arbeitsstückes benötigt wird, wird zunächst in Rüstzeit und Stückzeit zerlegt. Unter Rüst- oder Einrichtzeit versteht man die zur Ausführung eines Arbeitsganges benötigte Zeit der Vorbereitung und Abrüstung. Ihr besonderes Kennzeichen besteht darin, daß sie bei dem in Betracht kommenden Arbeitsgang für jede beliebige Stückzahl nur einmal vorkommt. Bei der Rüstzeit kann noch eine

Unterteilung in Rüstgrundzeit (eigentliche Einrichtezeit) und Rüstverlustzeit vorgenommen werden.

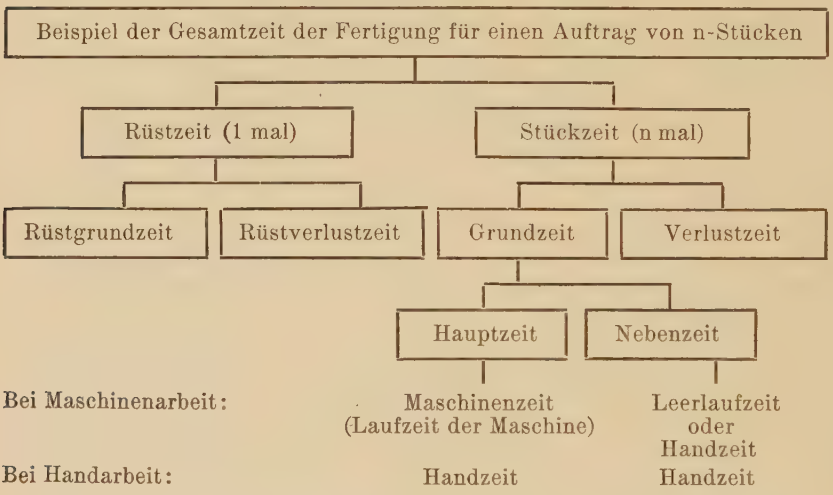
Die Stückzeit dagegen ist die zur Ausführung der Arbeit an dem Werkstück erforderliche Zeit, die sich aus einem bestimmten Anteil von Grundzeit und Verlustzeit zusammensetzt. Unter dem Begriffe „Verlustzeit" fallen Zeiten, die aus Arbeitspausen, verspätetem Arbeitsbeginn, Gesprächen mit Vorgesetzten, Ordnen der Kleider usw. herrühren. Die Höhe des Verlustzeitzuschlages beträgt im untersuchten Betriebe nur 4. v. H. Dieser Zuschlag scheint willkürlich gewählt zu sein und könnte wohl eine Erhöhung erfahren, wenn man bedenkt, daß in deutschen Lohnsystemen bis zu 15. v. H. für den Ausgleich solcher Verlustzeiten gegeben werden. Rechnet man den 4prozentigen Zuschlag in Minuten um, dann erhält man je Stunde 2,4 Minuten. Jetzt ist es aber noch nicht gleich, ob eine Frau oder ein Mann die Arbeit ausführt. Da nun die Verlustzeiten bei den Geschlechtern ganz verschieden sind, ist nicht nur eine Erhöhung, sondern auch eine Differenzierung des Zuschlages erforderlich.

Die Grundzeit setzt sich zusammen aus der Hauptzeit, die unmittelbar für Form-, Lage- oder Zustandsänderung des Werkstückes benötigt wird, und zwar so, daß man irgendwelche Bearbeitungsmerkmale am Werkstück erkennen kann, und der Nebenzeit als derjenigen Zeit, die regelmäßig nur mittelbar für Form-, Lage- oder Zustandsänderung eines Werkstückes gebraucht wird und als Kennzeichen hat, daß während ihrer Dauer keinerlei Merkmale am Werkstück entstehen.

Die Hauptzeit kann bei Maschinenarbeit in Maschinenzeit (Laufzeit) oder in Handzeit bestehen (bei Handarbeit nur Handzeit). Die Leistungen der Arbeitsmaschinen und Werkstoffe sind für die Maschinenzeiten maßgebend, weshalb für jeden Arbeitsgang die zu benutzende Maschine vorgeschrieben wird. Die Verschiedenheit der Werkstoffe bedingt schon an und für sich eine Berücksichtigung der Schnittgeschwindigkeit, Spanquerschnitt usw., die auf die Werkstoffeigenschaft eingestellt werden müssen. Deshalb können die von REFA veröffentlichten Zahlenwerte für Maschinenzeiten der Maschinen- und Metallindustrie nur als Richtlinien und Erfahrungswerte betrachtet werden. Bei richtiger Anwendung dieser Refa-Erfahrungswerte erhält man Durchschnittswerte, die den tatsächlichen Betriebsverhältnissen entsprechen. Durch die Organisation und den qualitativen Stand des Maschinenparkes können Über- und

Unterschreitungen möglich sein. Soll nun eine äußerst genaue Arbeitszeitermittlung erfolgen, so genügen die Durchschnittswerte nicht, vielmehr müssen die Daten der speziellen Maschinen und Einrichtungen nach Umdrehungszahlen, Vorschub usw. geprüft und eigene Zahlen aufgestellt werden.

Die eigene praktische Erfahrung kommt bei der Ermittlung der vorgeschriebenen Handzeiten den Bearbeitern zugute. Stellt man eine große Stückzahl gleicher Art her, dann fertigt man zunächst in Probewerkstätten einige Stücke an und mißt mit der Stoppuhr die gebrauchte Zeit. Man nimmt mehrere Messungen vor und ermittelt nach der Durchschnittsmethode den Durchschnitt.



Beim Zeitermittlungssystem ist noch der Leistungsgrad, der sich aus Arbeitswillen, Geschick und Arbeitsgeschwindigkeit zusammensetzt, zu berücksichtigen. Er kann bei Maschinenarbeit höchstens 100% betragen, während bei der Handarbeit eine Steigerung bis zu 120% möglich ist. Der Arbeitswille kann bei Maschinenarbeit höchstens bis zu % × 0,20, das Geschick % × 0,40 und die Arbeitsgeschwindigkeit % × 0,40 des Leistungsgrades erreichen, bei Handarbeiten können die einzelnen Faktoren höher liegen. Bei der Zeitaufnahme bedient man sich ganz zuverlässiger Zeitaufnehmer, die über eine längere praktische Übung im Zeitnehmen verfügen müssen. Ohne irgendwelche Voreingenommenheiten den Arbeitern gegenüber müssen sie ihre Beobachtung aus-

führen, damit beim Arbeiter das Vertrauen zur sachlich einwandfreien Zeitstudie gefördert wird.

Es ist also unbedingt erforderlich, daß man bei den Zeitaufnahmen bestrebt ist möglichst objektiv zu verfahren. Die Beobachtungen und Zeitfestsetzungen müssen stets durch sachliche Unterlagen belegt werden; subjektive Schätzungsmomente müssen ausgeschaltet werden.

Als Zeitmeßgeräte können Stoppuhren und schreibende Geräte Verwendung finden. Im untersuchten Werke werden nur Stoppuhren gebraucht, die aus zwei übereinanderliegenden Zeigern bestehen. Wenn man bei einem Werkstück mehrere Operationen zeitlich festzulegen hat, dann geschieht dies dadurch, daß man bei Beginn der ersten Operation das Uhrwerk mit seinen beiden Zeigern in Bewegung setzt. Ist nun die erste Operation beendet, dann drückt man einen bestimmten Knopf nieder, worauf ein Zeiger stehenbleibt, während der andere weiterläuft. Nun kann man die Zeit ablesen und in einen Beobachtungsbogen eintragen. Nach der Feststellung der Zeit drückt man auf einen anderen Knopf und der stehengebliebene Zeiger springt auf den laufenden Zeiger über. Die Uhr ist statt in 60 in 100 Einheiten eingeteilt, was eine wesentliche Erleichterung für die Errechnung des Lohnes bedeutet.

Für die gleiche Operation werden verschiedene Zeitaufnahmen gemacht, aus denen dann kennzeichnende Werte ermittelt werden. Bei der Auswertung können u. a. folgende Methoden Anwendung finden:

1. Zentralwertmethode,
2. Methode der Mittelwerte,
3. Minimamethode,
4. Durchschnittsminimamethode.

In dem betreffenden Werke erfolgt die Auswertung nach der Methode der Mittelwerte.

Blattt Nr. von

Name des Teiles: _____ Zeichn.-Nr. _____

Anfang der Beobachtung _____ Datum: _____ Uhrzeit: _____ Ausgabe-Nr. des Oper.-Planes _____

Ende der Beobachtung _____ Datum: _____ Uhrzeit: _____ Ausgabe-Datum _____

Aufgenommen in Schicht: Früh: _____ Spät: _____ Nacht: _____ Gruppe: _____

Pos.	Beobachtung Nr.	Oper.-Nr. des Oper.-Planes	Unterteilung		Für die gleiche Teilarbeit aufgenommene Zeit 1	2	3	4	5	Summe 1—5 Anzahl der Aufnahmen	Masch. th / Hand / tn Neb. Z.	Leistungs-Faktor	Grundzeit × Leistungs-Faktor	Verlustzeiten 4%	Werkz.-Umtausch- und kleine Einr.-Zeiten	sonstige	Gesamtzeit Min. p. Stück	bisher gültige Zeit Min. p. Stück
a				A														
				E														
				F														
b				A														
				E														
				F														
c				A														
				E														
				F														
d				A														
				E														
				F														
e				A														
				E														
				F														
f				A														
				E														
				F														
g				A														
				E														
				F														

Modelle	Stück	Modelle	Stück

F = Fortschrittszeit E = Einzelzeit A = Auszählspalte

Nr.	von	bis	E	Unterbrechung

Oper.-Plan Beobachtungsbogen geändert

Neue Ausgabe Nr. _____

Unterschrift des Oper.-Plan-Sachbearbeiters

Änderung tritt in Kraft

ab _____

Unterschrift des Freigaben-Sachbearbeiters

Total Min. per Stück

Für die Richtigkeit zeichnet der Beobachter:

1 _____

2 _____

Beobachtung genehmigt:

Unterschrift des Abteilungsleiters

Beobachtungsbogen

Pos.	Oper.-Nr. des Oper.-Planes	Gründe A | B | C Zutreffendes ankreuzen	Maschinen Inventur Nr.	Art der Maschine	Fabrikat der Maschine	Werkstoff Teil	Werkstoff Werkzeug	Vorrichtung Nr.	Schnitthaltigkeit (Stunden) (Stück)	Kühlmittel	d Durchmesser mm Teil	D Durchmesser mm Werkzeug	V Schnittgeschwindigkeit Meter pro Min.	n Umdrehung oder Doppeldübe pro Min.	s Vorschub mm pro Umdrehung	L mm	i Anzahl der Schnittgeschwindigkeit	a Spannungstiefe mm
a																		
b																		
c																		
d																		
e																		
f																		
g																		

Gründe: A = Änderung der Einrichtung oder des Arbeitsverfahrens B = Erste Zeitstudie überhaupt C = Nachprüfung bei offensichtlicher Unrichtigkeit

Pos.	Name	Leistungsgrad Arbeitswille % ×0.40	Leistungsgrad Geschick % ×0.40	Leistungsgrad Arbeitsgeschw. % ×0.40	Leistungsgrad Gesamt-Leistungsgrad	Arbeits-Auftragsmenge	durchschnittliche Einrichtezeit der Maschine	Einrichtezeit pro Teil	Bemerkungen und genaue Erklärung der Zuschläge, Material- und Einrichtungsbeanstandungen oder Skizzen
a									
b									
c									
d									
e									
f									
g									

1. Schnittgeschwindigkeit v. = $\frac{D(d) \cdot Pi. \cdot n}{1000}$ Meter pro Min, 2. Drehzahl n = $\frac{v \cdot 1000}{D(d) \cdot Ei}$ 3. L. = Für die Bestimmung der Laufzeit in Rechnung zu setzende Länge in mm i = Anzahl der Späne (Schnitte) n = Spantiefe in mm

spätere Bearbeitung

4. Das Operationen-Verzeichnis.

Die in dem Werke vorkommenden einzelnen Arbeiten, die Operationen genannt werden, werden in dem „Operationenverzeichnis" festgehalten. Es enthält 1300 „produktive" Operationen und 120 „unproduktive" Operationen für den Automobilbau. [1])

a) Produktive Operationen.

1. maschinelle Bearbeitung von Automobilteilen und Chassis-Montage-Operationen = 486 Operationen
2. Fabrikation von Blechteilen und Aggregaten . . . . . = 300 Operationen
   Diese Ziffer schließt ein:
   1. alle Preßwerkarbeiten, Kotflügel, Spenglerei, Benzinbehälter, Kühler,
   2. Karosserie-Vorderwände, Türen und Scharniere.
3. Operationen für den gesamten Karosseriebau . . . . . = 522 Operationen
   mit Ausnahme der Vorderwände und Türen, jedoch einschl. Bearbeitung von Blechverkleidungen nach dem Pressen:
   1. Masch.-Schreinerei und Holzzuschnitt,
   2. Gerippebau,
   3. Bearbeitung von Blechverkleidungen nach dem Pressen,
   4. Karosserie-Roh-Montage,
   5. Lackierung der Karosserie, Hauben, Kotflügel usw., sowie Emaillierung.
   6. Sattlerei:
      a) Zuschnitt,
      b) Vorarbeiten (Ausschlagteile),
      c) Näharbeit,
      d) Türen,
      f) Steckfenster,
      g) Polster-Aggregate,
      h) Armlehnen,
      i) Notsitze,
      k) Verschiedenes,

[1]) Richtlinien des untersuchten Werkes.

l) Federkasten-Aggregate und Fassungsschienen,
m) Produktiv-Einrichter oder Gruppenführer,
n) Wattefabrikation.

7. Karosserie-Fertigmontage,
8. Glasschleiferei.

1308 Operationen.

b) Unproduktive Operationen.

1. Verschiedene Abteilungen,
2. Inspektion,
3. Materialabteilung und Magazin:
   a) Magazin,
   b) Rangierabteilung,
   c) Entladeabteilung,
   d) Lastwagen-Transportabteilung.
4. Teile-Lager,
5. Teile-Bau,
6. Kundendienst-Reparaturabteilung.

Alle in den Abteilungen 1—4 und 6 beschäftigten Leute arbeiten im Stundenlohn. Für den Teilebau gelten die Grundlöhne der zutreffenden Arbeitsverrichtung des Hauptbetriebes. Hinzu kommt noch ein Zuschlag von 20 v. H. Die Pfennigbeträge von 1 bis 4 werden nach unten und die von 5 bis 9 nach oben abgerundet, sodaß stets eine Lohndifferenz von RM 0,10 zwischen den einzelnen Lohnstufen besteht. Werden von einem Arbeiter mehrere Operationen ausgeführt, dann gilt für die Lohnbestimmung die am höchsten bewertete.

5. Die Stücklisten und Fabrikationsvorschriften.

Wie schon erwähnt, werden die Stücklisten, in denen die einzelnen Teile eines Werkstückes niedergelegt sind, vom Konstruktionsbüro an die Standards-Abteilung weitergeleitet. Man hat nun diese Listen nicht so aufgestellt, daß man mit dem Kühler beginnt und mit dem Stopplicht aufhört, sondern man hat sie nach funk-

tionellen Stücklistengruppen unterteilt. Hierunter versteht man alle die Teile, die an einem Wagen die gleiche Funktion haben, d. h. die gleiche Wirkung auslösen. Solche Gruppen sind Motor und Kupplung, Getriebe, Karosserie, Bremsen, Lenkung usw. Die Zusammenfassung von Motor und Getriebe zu einer einzigen Gruppe gibt es nicht, vielmehr gehören Motor und Kupplung einerseits und Getriebe andererseits verschiedenen Gruppen an. Das Ordnen der Stücklistenblätter nach funktionellen Gruppen geschieht nach der am Fuße angegebenen „Stücklistenbezeichnung".

Die Fabrikations-Vorschriften, die für jedes Einzelteil und für jeden Zusammenbau angelegt werden, gelangen ebenfalls in die Standards-Abteilung, wo sie betreffs der vorzugebenden Normalzeiten und des Fabrikationsprozesses, z. B. Kontinuität der einzelnen Arbeitsgänge, geprüft werden. Ferner erfolgt hier die Bewertung der Arbeitsgänge, d. h. in welche Lohngruppe bzw. Lohnklasse die einzelnen Operationen eingestuft werden. Von der Standards-Abteilung bekommen die Fabrikations-Vorschriften die Obermeister der verschiedenen Gruppen, wo sie von jedem Mitglied der Abteilung und besonders vom Vertrauensrat eingesehen werden können.

Das Fabrikations-Vorschriften-Formular zeigt folgende Aufgliederung:

Im Kopf wird nur die Zeile „Name des Teiles" mit der Arbeitsoperation und der Typenbezeichnung, sowie die Zahl der Blätter ausgefüllt. In der Zeile „Modelle" werden Nummer und Type und in der Zeile „Datum" die entsprechenden Angaben vermerkt.

Im Mittelteil sind unter „Operations-Nr." die Nummern 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 usw. eingetragen. Die dazwischenliegenden Nummern sind nicht aufgeführt, damit neue Operationen entsprechend eingereiht oder alte umgeändert werden können. Unter „Beschreibung der Arbeit" werden die einzelnen Arbeitsoperationen aufgeführt. In der Spalte „Bezahlte Zeit" wird die Zeit in Stunden je Stück mit 3 Dezimalstellen hinter dem Komma niedergeschrieben. Unter „Gruppen-Nr." werden die mit den einzelnen Operationen beauftragten Gruppen vermerkt. Schließlich am Fuße des Formulars wird die Zeile „Total-Stunden" pro Stück ausgefüllt.

6. Fabrikations-Übersichtsblätter.

In der Fabrikations-Vorschrift wird für jedes Einzelteil und für jeden Zusammenbau die Zeit in Stunden angegeben, während

Fabrikationsvorschriften.

Blatt Nr.

Standards-Abtlg.
Name des Teiles
Bemerkungen

Stück pro Modell
Zeich.-Nr.
zu Kostenschätzung Nr. Pos. Nr.

Modelle
Ausgabe Nr.
Datum

Oper. Nr.	Beschreibung der Arbeit	Maschinen u. Werkzeuge	Grundzeit Min. pr. Stück	Maschinen- u. Werkzeug-Nr.	Bezahlte Zeit Min. pro Stück		Gruppe Nr.

Gruppe	Min. pro Stück	Std. pro Stück	Gruppe	Min. pro Stück	Std. pro Stück	Gruppe	Min. pro Stück	Std. pro Stück	Total Min. pro Stück			Vorkalkulation
									Total Std. pro Stück			Geprüft: Genehmigt: Standards-Abtlg.

in den „Fabrikations-Übersichtsblättern“, die den Meistern zur Verfügung gestellt werden, der Zahlpunkt und die einzelnen Arbeitsgänge, also operationsweise, für alle gleichzeitig zu fertigenden Typen der Arbeitsfolge entsprechend mit Minuten vorgegeben werden. Bei dieser Vorgabe in Minuten benützt man einen Dezimalbruch mit zwei Dezimalen hinter dem Komma.

Die Fabrikations-Übersichtsblätter enthalten im Gegensatz zu den Fabrikations-Vorschriften eine in die Einzelheiten gehende Aufgliederung. Sind z. B. in einer Fabrikations-Vorschrift für eine bestimmte Ausführung einer Type 15 Positionen mit der in Stunden angegebenen Zeit zusammengefaßt, so zeigt das Fabrikations-Übersichtsblatt diese zusammengefaßten Positionen in rund 120 Einzelarbeiten in Minuten aufgegliedert. Die für jede Ausführung jeder Type erhaltene Endsumme der Minuten wird durch 60 geteilt und bis auf 3 Stellen hinter dem Komma errechnet.

Z. B. Fabrikationsvorschrift in 15 Positionen = 8,720 Stunden,
Fabrikationsübersichtsblatt in 120 Positionen = 523,200 Minuten,
= 8,720 Stunden.

7. Die Akkordzeiten.

Wenn man durch das Werk geht, findet man an vielen Stellen „Akkordzeiten pro Wagen in Stunden“ angeschlagen. Dies sind die einer Akkordgruppe vorgegebenen Normalzeiten. Das Formular für die „Akkordzeiten pro Wagen in Stunden“, welches an einer Tafel ausgehängt wird, ist so aufgegliedert, daß in den Senkrechten die Hauptgrößen (Personenwagen, Lieferwagen), die wieder in mehrere Typen (1190, 3600, 36 315 usw.) zerfallen, vermerkt sind. Unter den einzelnen Typen, die durch Zahlen (36 315) angedeutet werden, versteht man z. B. Adler Junior, Adler Diplomat usw. Jeder Typ hat nun 1—5 Modelle, die zur Erleichterung durch Buchstaben ausgedrückt werden, wie z. B. LZ (Limusine zweitürig), CL (Cabriolet Limusine), LV (Limusine viertürig). Bei Anwendung dieser Zeichen weiß man sofort, um welchen Typ und welches Modell (36 315 C4) es sich handelt. Die Normalzeit in Stunden wird je Hauptgröße, Typ und Modell eingetragen.

Da in dem betreffenden Werke nach einem Gruppenakkord-System gearbeitet wird, ist es für den einzelnen Arbeiter nicht möglich festzustellen, welche Zeit er für seine Tätigkeit erhält, weil ja die vorgegebenen Zeiten für eine ganze Akkordgruppe

Geltung haben. Dem Arbeiter wird auch nie die für seine Arbeit vorgegebene Zeit bekanntgegeben.

Akkordzeiten pro Wagen in Stunden.

Datum: 1. X. 1939. Gruppe D 75. Monat Dez. 1939.

Typen	1,1	1,3	2,4
	1111	1212	usw.
Ausführungen	LZ 3,243 LV 4,287 CL 5,396	LZ 0,874 CL 0,984	CH 4,487 LZ 12,398 CI 16,845

Für je einen Monat werden die Akkordzeiten pro Wagen angeschlagen. Falls im folgenden Monat eine Differenz zum vorhergehenden Monat auftreten sollte, so sind diese Unterschiede jeweils nur für den ganzen Wagen und für die einzelnen Akkordgruppen ersichtlich, aber nie für den einzelnen Arbeitsgang. Neben dem

Bewertungstabelle für Stundenlöhner der Berufsarten 1—5

Nr.	Name	Qualität der Arbeit	Erfahrung	Schnelligkeit in der Arbeit	Zuverlässigkeit	Befähigung	Pünktlichkeit	Anwesenheit	Zusammenarbeitsgeist	Wertziffer für die Dienstzeit im Werk	Gesamt-Punkte als Prozentsatz	Lohn RM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	Idealfall	27	15	15	14	8	6	5	5	5	100	1.30
B	untere Grenze	15	7	7	6	5	4	2	3	1	50	1.—
74/09	Kaiser	23	11	12	8	7	5	5	3	5	79	1.17
74/11	Schmidt	17	10	9	10	5	5	4	5	4	69	1.11

Anschlag über „Akkordzeiten pro Wagen in Stunden“ wird noch ein von der Standards-Abteilung herausgegebener Anschlag über „Die Behandlung und Überwachung der Fabrikations-Vorschriften“ veröffentlicht, in dem folgendes aufgeführt ist[1]):

1. Fabrikations-Vorschriften werden für alle Teile, die im Betrieb einer Bearbeitung unterliegen, ausgefertigt und von der Standards-Abteilung den betreffenden Gruppen zur Verfügung gestellt.

[1]) Richtlinien des untersuchten Werkes.

2. Für jede Operation wird in den Fabrikations-Vorschriften die Standardzeit festgelegt, welche den Gruppenteilnehmern für die jeweilige Ausführung der Operation als Akkordzeit vergütet wird.

3. Der Gruppenmeister ist verpflichtet, sämtlichen Gruppenteilnehmern und den Mitgliedern des Vertrauensrates auf Wunsch Einblick in die Fabrikations-Vorschriften zu gewähren und Aufschlüsse über die Ausführung der Arbeit und die Akkordzeiten zu geben.

4. Die nach Zeichnungsnummern geordneten Fabrikations-Vorschriften werden von der Standards-Abteilung dauernd auf dem Laufenden gehalten.

5. Die Mappen mit den Operationsplänen müssen in dem für diesen Zweck bestimmten und besonders gekennzeichneten Kasten aufbewahrt werden, usw.

8. Klassifizierung der Arbeiter in:

a) Facharbeiter im Stundenlohn.

Die gesamte Arbeiterschaft ist in die produktive und unproduktive Belegschaft aufgegliedert, von der die letztere nur einen geringen Prozentsatz ausmacht. Trotz der relativ geringen Zahl der im Stundenlohn beschäftigten Arbeiter ist eine eingehende Klassifizierung dieser Arbeiterschaft in 5 Berufsgruppen vorgenommen worden. Zu den einzelnen Klassen gehören folgende Berufsarten: [1])

1. Die Schnittmacher, Werkzeugschlosser, Lehrenmacher, Lehrenschleifer, Werkzeugdreher, Werkzeughärter, Werkzeugfräser (Spezialisten), Werkzeugmaschinenverwalter, Werkzeugmaschinen-Reparaturschlosser, gelernte hochqualifizierte Facharbeiter in der Versuchswerkstatt, in der Versuchsabteilung, Spezialarbeiter in der elektrischen Abteilung, in der Betriebsschlosserei und im Maschinenhaus.

2. Die Werkzeugfräser (allgemein), Hilfsdreher, Hobler, Bohrer, Werkzeuginstandhaltungsschleifer.

3. Die Betriebselektriker, Betriebsschlosser, sonstige Betriebshandwerker sowie Schreiner, Zimmerleute, Maurer, Spengler, Lackierer, geprüfte Maschinen- und Kesselwärter, Wärter von Betriebsanlagen, für die Fachkenntnisse Voraussetzung sind, Galvaniseure, Laboratoriumshandwerker, Exportpacker.

[1]) Richtlinien des untersuchten Werkes.

4. Die Werkzeugmagazinausgeber, Wagenverlader,, Wärter von Betriebsanlagen in angelernter Tätigkeit.

5. Die Stahlsäger, angelernte Maschinenarbeiter und Magazinarbeiter des Werkzeugbaues.

Bei allen Berufsarten sind die Bewertungsfaktoren, die zwischen 50 und 100 liegen, stets die gleichen.

Die Löhne der einzelnen Berufsarten sind verschieden und differieren bei der

Berufsart	1	von	RM	1.—	bis	RM	1.35,
„	2	„	„	1.—	„	„	1.30,
„	3	„	„	1.—	„	„	1.20,
„	4	„	„	0.95	„	„	1.15,
„	5	„	„	0.95	„	„	1.10.

Bei der Eingruppierung der Arbeiter in die einzelnen Berufsgruppen müssen verschiedene Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Man muß zunächst jede Arbeit, die nur im Stundenlohn ausgeführt werden kann, in die Faktoren analysieren, die bei der Tätigkeit der Arbeiter auftreten. Als derartige Faktoren sind zu nennen:

a) Erfahrung der Gefolgschaftsangehörigen,
b) seine Zuverlässigkeit,
c) seine Pünktlichkeit,
d) seine Anwesenheit,
e) seine Befähigung,
f) seine Schnelligkeit in der Arbeit,
g) Qualität der Arbeit,
h) Zusammenarbeitsgeist und
i) Wertziffer für die Dienstzeit im Werk.

Vergleicht man diese Faktoren mit denen von Bedaux, so erkennt man, daß Handfertigkeit und Bewegungsfreiheit, Anlage und Material, Eintönigkeit, anormale Arbeitsleistung, ungewöhnlich schwere Arbeit, Unannehmlichkeit, Erkrankung, Unfälle und körperliche Leiden unberücksichtigt geblieben sind.

Die einzelnen Faktoren werden ebenso wie beim Bedaux-System mit Punkten bewertet. Wie aus nebenstehender Bewertungstabelle zu ersehen ist, können beim Idealfall 100 Punkte und bei der untern Grenze 50 Punkte erreicht werden. Die Zahl 100 ist das Maximum, welches an Punkten erzielt werden kann, während die Zahl 50 den niedrigsten Wert bildet, den ein Arbeiter erreichen muß, um noch eingestellt zu werden. Jeder Meister führt über die

bei ihm tätigen Arbeiter im Stundenlohn eine Liste, in der alle Arbeiter mit ihren Bewertungsziffern eingetragen sind. Wird jemand neu eingestellt, dann ist es noch nicht möglich, eine endgültige Einstufung auf Grund der ermittelten Ziffern vorzunehmen, da jeder Arbeiter eine gewisse Zeit zur Einarbeitung benötigt. Innerhalb eines Monats muß aber die endgültige Einstufung erfolgen. Dies bedeutet aber keineswegs, daß jetzt eine Veränderung nicht mehr eintreten könnte. Vielmehr können die Meister und Vorarbeiter, die nach einiger Zeit die Fähigkeiten der ihnen unterstellten Leute kennenlernen, eine Erhöhung des Stundenlohnes veranlassen, wenn die hierzu erforderlichen Voraussetzungen vorhanden sind. Im allgemeinen findet eine Nachprüfung der Bewertungsziffern höchstens einmal im Jahre statt. Sollte sich hierbei herausstellen, daß jemand nicht mehr die veranschlagte Punktzahl erreicht, dann tritt trotzdem keine Senkung des Lohnes ein.

Für die einzelnen Berufsarten sind besondere Lohnstaffeln vorhanden, in denen die Wertung, der errechnete Lohn und der abgerundete Lohn niedergelegt sind, wie aus der Lohnstaffel für Berufsart 2 zu ersehen ist. Die niedrigste Wertungszahl ist 50. Dies ist die Zahl, zu der noch ein Arbeiter eingestellt werden kann. Die höchste Punktzahl ist 100 und stellt einen Idealfall dar.

Wie erhält man aber die einzelnen Werte? Die Tätigkeit des Arbeiters ist von den verschiedensten Faktoren, die rechnerisch erfaßt werden können, abhängig, wie z. B. von der Qualität der Arbeit, von der Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Befähigung der Arbeiter usw. Die einzelnen Faktoren werden durch Zahlen ausgedrückt, wobei man jeweils einen Idealfall und eine untere Grenze kennt. Die Summe der einzelnen Punktzahlen kann beim Idealfall 100 und bei der unteren Grenze 50 betragen. Ein Arbeiter der Berufsart 3 kann einen Stundenlohn von RM 1.— bis RM 1.30 verdienen. Seine endgültige Eingruppierung erfolgt durch den jeweiligen Abteilungsleiter im Einvernehmen mit dem Vertrauensrat und dem zuständigen Meister, nachdem seine Bewertungszahl ermittelt worden ist.

Wie erfolgt nun die Lohnerrechnung? In der Lohnstaffel der Berufsart 1 besteht eine Stundenlohndifferenz von RM 0.35, was eine Verhältniszahl von $35 : 50 = 0{,}7$ ergibt. Ist für einen Arbeiter eine Gesamtpunktzahl von 79 ermittelt worden, dann muß diese Zahl von 100 (Idealfall) in Abzug gebracht werden $(100 - 79 = 21)$ und das Ergebnis mit 0,7 $(21 \times 0{,}7 = 14{,}7)$ multipliziert werden.

Lohnstaffel für Berufsart 2

Wertung	errechneter Lohn	abgerundeter Lohn	Wertung	errechneter Lohn	abgerundeter Lohn
100	1.30		70	1.12	
99	1.29		69	1.11	
98	1.29	1.30	68	1.11	
97	1.28		67	1.10	
96	1.28		66	1.10	1.10
			65	1.09	
95	1.27		65	1.08	
94	1.26		64	1.08	
93	1.26		63		
92	1.25			1.07	
91	1.25	1.25	62	1.07	
90	1.24		61	1.06	
89	1.23		60	1.05	
88	1.23		59	1.05	1.05
			58	1.04	
87	1.22		57	1.04	
86	1.22		56	1.03	
85	1.21		55		
84	1.20			1.02	
83	1.20	1.20	54	1.02	
82	1.19		53	1.01	1.—
81	1.19		52	1.01	
80	1.18		51	1.—	
			50		
79	1.17				
78	1.17				
77	1.16				
76	1.16				
75	1.15	1.15			
74	1.14				
73	1.14				
72	1.13				
71	1.13				

Das abgerundete Resultat (15) wird von RM 1.35 subtrahiert und man erhält den Stundenlohn von RM 1.20.

Bei der Berufsart 2 besteht eine Stundenlohndifferenz von RM 0.30, was eine Verhältniszahl von 30 : 50 = 0,6 ergibt. Man erhält den für diese Gruppe maßgebenden Stundenlohn durch die Subtraktion der Gesamtpunktzahl von 100, der Multiplikation der Differenz mit 0,6 und der Subtraktion des Resultates von RM 1.30.

Bei der Berufsart 3 besteht eine Stundenlohndifferenz von RM 0.20, was eine Verhältniszahl von 20 : 50 = 0,4 ergibt. Man erhält den für diese Gruppe maßgebenden Stundenlohn durch die Subtraktion der Gesamtpunktzahl von 100, der Multiplikation der Differenz mit 0,4 und der Subtraktion des Resultates von RM 1.20.

Bei der Berufsart 4 besteht eine Stundenlohndifferenz von RM 0.20, was eine Verhältniszahl von 20 : 50 = 0,4 ergibt. Man erhält den für diese Gruppe maßgebenden Stundenlohn durch die Subtraktion der Gesamtpunktzahl von 100, der Multiplikation der Differenz mit 0,4 und der Subtraktion des Resultates von RM 1.15.

Bei der Berufsart 5 besteht eine Stundenlohndifferenz von RM 0.15, was eine Verhältniszahl von 15 : 50 = 0,3 ergibt. Man erhält den für diese Gruppe maßgebenden Stundenlohn durch die Subtraktion der Gesamtpunktzahl von 100, der Multiplikation der Differenz mit 0,3 und der Subtraktion des Resultates von RM 1.10.

b) Arbeiter im Akkordlohn.

Nur ein relativ geringer Prozentsatz der Belegschaft wird im Stundenlohn beschäftigt, während der weitaus größte Teil der Arbeiter im Akkord tätig ist.

Die ganze produktive Belegschaft ist in ca. 160 Akkordgruppen, die bis zu 800 Personen stark sind, eingeteilt, für die neben der räumlichen Zusammengehörigkeit der Akkordarbeiter auch noch die Beteiligung an der Herstellung gleicher Aggregate oder zusammengehöriger Teile wesentlich ist. Die Grundlage für die Gruppierung und Klasseneinteilung der Gruppenarbeit ist das „Operationenverzeichnis". Bei der Bewertung der Operationen ist die Verantwortung, Gewissenhaftigkeit und Geschicklichkeit, die zur Ausführung gehört, berücksichtigt.

Zu den Akkordarbeiten verwendet man keine qualifizierten Arbeitskräfte, sondern nur ungelernte und angelernte Arbeiter, die nach guter Einarbeitung auf die gleiche Lohnhöhe kommen können wie die Facharbeiter, die ja einen höheren Stundenlohn als die Akkordarbeiter erhalten.

Bei dem Akkordsystem handelt es sich um ein „Gruppen-Bonus-System" oder „Gruppen-Überverdienst-System", das entsprechend seinem Namen einen „Bonus", d. h. einen „Überverdienst" über den Einstell-Grundlohn vorsieht, der von der Gruppenleistung abhängig ist. Je höher die Gruppenleistung ist, desto höher ist der Bonus oder der Überverdienst, der nach bestimmten Regeln prozentual wächst.

Da das Gruppensystem sich auf dem Einstellohn aufbaut, der ausschließlich nach der Art der Arbeit bemessen wird, die der einzelne verrichtet, hat die Betriebsleitung die gesamte Belegschaft in die 5 Lohngruppen A, B, C, D und E aufgeteilt, die ihrerseits wieder in Klassen untergeteilt sind.

In die Lohngruppe A werden die hochqualifizierten Facharbeiter, die im Zeitlohn stehen, aufgenommen, während die Gruppe B die qualifizierten Arbeiter enthält, die ebenfalls im Zeitlohn bezahlt werden, aber nicht wegen besonderer Tüchtigkeit in die Gruppe A erfaßt werden können.

Die Gruppe C enthält die Arbeiter, die Arbeiten im Gruppenakkord auszuführen haben, zu deren Verrichtung eine größere Erfahrung erforderlich ist.

In der Gruppe D werden einerseits die im Akkordlohn stehenden Arbeiter, die Arbeiten verrichten, zu denen keine besonderen Fähigkeiten nötig sind, andererseits die im Zeitlohn beschäftigten Arbeiter, die ganz einfache Arbeiten ausführen, erfaßt.

Die Lohngruppe E umfaßt alle Arbeiterinnen, die sowohl im Zeitlohn als auch im Gruppenakkord tätig sind. Ferner gehören hierzu alle männlichen Jugendlichen, die nicht das 18. Lebensjahr vollendet haben und keine Lehrzeit aufweisen können.

Die einzelnen Gruppen und die dazugehörigen Klassen bauen sich wie folgt auf:

Gruppe A	B	C	D	E
Klasse				
1 RM 1.35 Z				
2 RM 1.30 Z				
3 RM 1.25 Z	Klasse			
4 RM 1.20 Z				
5 RM 1.15 Z		Klasse		
6 RM 1.10 Z	6 RM 1.10 Z		Klasse	
	7 RM 1.05 Z			
	8 RM 1.— Z	8 RM 1.— G		
	9 RM 0.95 Z	9 RM 0.95 G	9 RM 0.95 G	
	10 RM 0.90 Z	10 RM 0.90 G	10 RM 0.90 G	Klasse
	11 RM 0.85 Z	11 RM 0.85 G	11 RM 0.85 G,Z	
		12 RM 0.80 G	12 RM 0.80 G,Z	
			13 RM 0,75 G,Z	13 RM 0,75 Z
			14 RM 0,70 G,Z	14 RM 0,70 Z,G
				15 RM 0,65 Z,G
				16 RM 0,60 Z,G
				17 RM 0,55 Z,G
				18 RM 0,50 Z,G
				19 RM 0,45 Z,G
				20 RM 6,40 Z,G

Z = Zeitlohnarbeit
G = Gruppenarbeit

Die gesamte männliche Belegschaft — mit Ausnahme der nicht beruflich vorgebildeten Jugendlichen unter 18 Jahren — wird auf die ersten vier Lohngruppen aufgeteilt, während die letzte Lohngruppe für die Frauen und die Jugendlichen bestimmt ist. Da in dem Werk die Frauen die gleichen Operationen wie die Männer ausführen, aber trotzdem nicht denselben Lohn erhalten — denn der Frauenlohn liegt ca. 30% niedriger als der Männerlohn —, mußte für die Frauenarbeit eine besondere Lohngruppe (E) eingerichtet werden.

Vergleicht man die einzelnen Lohnklassen, von denen insgesamt 31 vorhanden sind, so erkennt man, daß sie sich überschneiden, d. h. mehrere haben die gleiche Entlohnung. Es ist also möglich, daß die Arbeit eines qualifizierten Facharbeiters, der in der Lohngruppe B eingestuft ist, niedriger bewertet wird als die eines Ungelernten der Gruppe C.

Bei der Festlegung und Bewertung einer Akkordarbeit in eine Lohngruppe müssen folgende Faktoren beachtet werden:

a) Ob die Tätigkeit bestimmte Fachkenntnisse erfordert.
b) Ob es sich um eine leichte oder schwere Arbeit handelt.
c) Wie groß die Gefahr des Ausschusses ist.
d) Ob die zur Verfügung stehenden Einrichtungen einwandfrei sind oder nicht.
e) Wie groß der Wert des Arbeitsstückes bezüglich des Materials und der vorher aufgewendeten Arbeitslöhne ist, bevor das Stück zu dem betreffenden Arbeiter und der Operation gelangt.

Diese Faktoren sind für die Einstufung eines Akkordarbeiters von Wichtigkeit.

Wenn man die sich überschneidenden Lohnklassen nicht berücksichtigt, bestehen für die Männer- und Frauenarbeit — also für die Arbeiten im Akkord- und Stundenlohn — insgesamt 20 verschiedene Lohnklassen, in die alle Arbeitsverhältnisse, mögen sie noch so grundverschieden sein, eingestuft werden können. Die Lohngruppen A und B sind nur für die Zeitlohnarbeit bestimmt, während die Gruppenarbeit in C und D untergebracht ist. In der Gruppe E findet man Zeitlohn- und Gruppenarbeit.

Aus dem Operationsverzeichnis, in dem alle vorkommenden Arbeiten niedergelegt sind, ist ersichtlich, welche Operationen sowohl von den Männern als auch den Frauen verrichtet werden;

denn das Verzeichnis ist so angelegt, daß es nicht nur die einzelnen Operationsnummern und die Art der Arbeit enthält, sondern es sind noch die entsprechenden Lohngruppen, getrennt nach männlichen und weiblichen Lohnklassen, genannt. Diejenigen Operationen, die von beiden ausgeführt werden können, sind also doppelt gekennzeichnet:

Operations-Nr.	Art der Arbeit	Lohngruppe	
		männlich	weiblich
1051	Räder anschrauben	D 9	
1052	Lackfehler ausbessern	D 13	E 18
1053	Radkapsel anbringen	D 14	usw.

9. Der Einstellohn.

Bereits oben wurde erwähnt, daß allen Arbeitern der Akkordgruppen der Einstell- (Grund-) lohn garantiert wird, so daß niemand beim Gruppensystem unter seinem Grundlohn verdienen kann, selbst dann nicht, wenn er weit hinter der Normalleistung zurückbleiben würde. Liegt die Gruppenleistung unter 75 v. H. der Normalzeit, dann trägt die Firma den Verlust.

Was versteht man unter Normalzeit? Die Normalzeit, die auch als Standardzeit bezeichnet wird, setzt sich wie folgt zusammen:

1. aus der Zeit, die ein Durchschnittsarbeiter, der mit den ihm zur Verfügung stehenden Einrichtungen vertraut ist, benötigt, um bei vollendeter Leistung ein bestimmtes Produkt herzustellen,
2. aus einem Zuschlag von 4 v. H., der gewährt wird für die Verlustzeiten, die aus Arbeitspausen, verspätetem Arbeitsbeginn, Gesprächen mit dem Vorgesetzen, Ordnen der Kleider usw. herrühren,
3. aus einem Zuschlag, der in besonderen Fällen erforderlich ist.

Die Normalzeit wird gleich 100 gesetzt. Demnach ist eine Leistung 100%ig, wenn die für sie aufgewandte Zeit gleich der Standardzeit ist. Diese vorgegebene Normalzeit kann nur bei hoher Leistung erzielt werden, was bei Akkordgruppen besonders schwer ist, da es hier vor allem auf gute Zusammenarbeit ankommt. Deshalb wird von einer Gruppe keine Leistung von 100%, sondern

nur von 74% verlangt. Die Gruppenleistung von 74% entspricht dem garantierten Einstellohn, d. h. ein Überverdienst wird in diesem Falle noch nicht erzielt.

Die Höhe des Einstellohnes richtet sich nach der Bewertung der Operation, die der betreffende Arbeiter ausführt. Werden von einem Gefolgschaftsmitglied mehrere Operationen verrichtet, dann wird der Grundlohn nach der am höchsten eingestuften Operation festgelegt. Dadurch, daß der Einstellohn jedem Gefolgschaftsmitglied garantiert wird, bildet er die untere Grenze für die Entlohnung.

Um eine höchstmögliche Arbeitsleistung zu erreichen, wird der Arbeiter nur mit einer oder mehreren Arbeitsoperationen bekanntgemacht, was natürlich eine Einseitigkeit der Arbeit mit sich bringt. Die einzelnen Arbeiter werden somit auf ihrem Gebiete zu Spezialisten, weshalb ein „Ausleihen" der Beschäftigten innerhalb der einzelnen Akkordgruppen sehr selten geschieht, weil hierdurch meistens ein Anlernen erforderlich ist. Werden aber Arbeitskräfte neu eingestellt bzw. von anderen Akkordgruppen übernommen, so müssen sie erst mit den in Frage kommenden Arbeitsgängen vertraut gemacht werden. Man reiht die Neulinge zwar sofort in die Gruppe ein, betrachtet sie aber als Anzulernende, da sie vielfach noch nicht die Gruppenleistung erreichen. Während der Anlernzeit gewährt man ihnen nur den garantierten Einstellohn. An der verdienten Prämie der Gruppe haben sie aber keinen Anteil, da man sie noch nicht als Vollarbeiter betrachtet, und sie sich deshalb längere Zeit mit dem Einstellohn begnügen müssen. Die Länge der Anlernzeit, die von der Betriebsleitung nicht festgesetzt ist, richtet sich einerseits nach der Verschiedenheit der Arbeit, andererseits hängt sie vom „Wohlwollen" des Meisters oder Abteilungsleiters ab. Darin, daß die Arbeiter über den Zeitpunkt, von dem ab sie an der Prämie teilnehmen, im Ungewissen bleiben, liegen viele Gründe der Beschwerde von seiten der Gefolgschaft. In den Genuß der Prämie gelangen die neueingestellten Arbeiter erst nach einigen Monaten. Die Festsetzung der Anlernzeit lehnt die Betriebsführung mit der Begründung ab, daß die Leistungen der einzelnen Arbeiter zu stark differieren, und es somit nicht zweckmäßig sei, irgendeine Norm für die Länge der Anlernzeit zu schaffen.

Das Neueinstellen von Arbeitern kann für die ganze Akkordgruppe nachteilig sein, da bei Minderleistung der neuen Arbeiter die Höhe der Prämie herabgedrückt wird, während bei etwaiger

Überleistung nur die eingearbeitete Akkordgruppe in den Genuß der erhöhten Prämie kommt. Damit durch die Neulinge kein Sinken des Gruppenstandes verursacht wird, machen die alten Gruppenangehörigen die neuen Arbeiter auf alle Arbeitsvorteile aufmerksam. Denn deren möglichst schnelle Einarbeitung ist für die ganze Gruppe nützlich.

10. Die Prämie.

Wenn nun der Einstellohn die untere Grenze für die Entlohnung bildet, wie steht es dann mit der oberen Grenze? Hat man hier ebenfalls eine Norm festgelegt, bei deren Erreichung kein Überverdienst mehr möglich ist? Denn es wäre ja anzunehmen, daß nur ein gewisser Überverdienst erreicht werden kann.

Die Verdienstmöglichkeit bei jedem Akkordsystem ist theoretisch unbegrenzt. Jeder Arbeiter kann also gemäß seiner Mehrleistung einen unbegrenzten Mehrverdienst erzielen. Diese Möglichkeit hat er besonders beim Einzelakkord, da er hier nach seiner individuellen Leistung bezahlt wird, während beim Gruppenakkord jeder Arbeiter prozentual der gesamten Mehrleistung einen Zuschlag zu seinem Einstellohn erhält. Das Bestreben einer jeden Akkordgruppe ist es, einen Überverdienst, der von der Zusammenarbeit und Geschicklichkeit der Gruppe abhängt, zu erzielen.

Beim Standardsystem ging die Betriebsführung bei der Prämienfestsetzung von dem Gedanken aus, daß es einer Akkordgruppe praktisch unmöglich sein würde, über eine bestimmte Leistung hinauszukommen. Selbst wenn eine Gruppe noch so gut eingearbeitet wäre, könnte sie nur bis zu einem gewissen Punkte ihre Leistung steigern. Unter Berücksichtigung dieses Gesichtspunktes nahm man als oberste Leistungsgrenze eine 125%ige Leistung an. Mit Erreichung dieser Leistung tritt demnach eine theoretische Beschränkung des Überverdienstes ein, da es praktisch nicht möglich ist, daß eine Leistung über 125 v. H. erreicht werden kann.

Zwischen dem garantierten Einstellohn, der einer Gruppenleistung von 74 v. H. entspricht, und der Höchstleistung von 125 v. H. besteht eine Leistungsdifferenz von 51 v. H. Der Mehrverdienst bei der 51%igen Leistungssteigerung beträgt 68,75 v. H., ein aufgrund langer Erfahrungen festgesetzter Wert.

Wie aus der Überverdienststaffel, die in jeder Abteilung aushängt oder beim Meister einzusehen ist, zu erkennen ist, ergibt sich ein Überverdienst, der in Prozenten ausgedrückt wird, erst bei

Überverdienststaffel für Gruppen-Arbeit.

Leistung in %		Überverdienst in %
unter 50	Minderleistung wird mit garantiertem Einstellohn bezahlt	
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74 % Leistung = Einstellohn		
75		1,25
76		2,60
77		3,95
78		5,30
79		6,65
80		8,00
81		9,35
82		10,70
83		12,05
84		13,40
85		14,65
86		16,10
89		17,45
88		18,80
89		20,15
90		21,50
91		22,85
92		24,20
93		25,55
94		26,90
95		28,75
96		29,60
97		30,95
98		32,30
99		33,65
100		35,00
101		36,35
102		37,70
103		39,05
104		40,40
105		41,75
106		43,10
107		44,45
108		45,80
109		47,15
110		48,50
111		49,85
112		51,20
113		52,55
114		53,90
115		55,25
116		56,60
117		57,96
118		59,30
119		60,65
120		62,00
121		63,35
122		64,70
123		66,05
124		67,40
125		68,75

einer Leistung von 75 v. H. der Normalleistung. Der Überverdienst bei einer Gruppenleistung von 75 v. H. beträgt 1,25 v. H. des Akkordrichtlohnes. Dividiert man 51 durch 68,75, dann erhält man zwar 1,35, aber dieser kleine „Rechenfehler" ist als Schönheitsfehler zu betrachten, da man bei der 100%igen Leistung, die ja die Standardzeit darstellt, statt des 35,10%igen „nur" einen 35%igen Mehrverdienst erzielen will. Jedes weitere Prozent, um das die Leistung über 75 v. H. hinausgeht, erbringt dagegen einen weiteren Überverdienst von 1,35 v. H. über dem Einstellohn. Demnach beträgt bei einer Leistung von 76 v. H. der Überverdienst 1,25 + 1,35 = 2,60. Bei einer 100%igen Leistung ist der Überverdienst 35 v. H., um bei einer 125%igen Leistung mit 68,75 seine Höchstgrenze zu erreichen.

Geht man durch die einzelnen Abteilungen, die im Akkord arbeiten, dann kann man bei den meisten Akkordgruppen eine durchschnittliche Gruppenleistung von 100 feststellen. Die Höhe entspricht der Normalleistung und kann von jeder Akkordgruppe bei guter Arbeit erreicht werden. Es gibt sogar im Karosseriebau verschiedene Gruppen, die einen Gruppenstand von 112 bis 115 v. H. erzielen. Nach meinen eigenen Feststellungen und den mir gemachten Angaben hat bis jetzt noch keine Akkordgruppe eine 125%ige Leistung erzielt.

Eine hohe Prämie kann aber nur dann erreicht werden, wenn eine gute Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Arbeitern vorhanden ist; ein gewisser Nachteil beim Gruppenakkord besteht darin, daß die Gesamtleistung einer Gruppe schon dadurch eine starke Senkung erfahren kann, wenn verschiedene Arbeiter aus Bequemlichkeit nicht auf „Leistung" kommen. Diese Feststellung kann man zuweilen bei der Veröffentlichung des „täglichen" und „kumulativen" Gruppenstandes vom Montag machen.

Daß im Werke mit einem Überverdienst über dem Einstellohn gerechnet wird, geht daraus hervor, daß die im Akkordlohn tätigen Arbeiter eine Urlaubsvergütung erhalten, die sich aus dem Akkordrichtlohn und einem Zuschlag von 20 Prozent zusammensetzt. Hieraus könnte die Folgerung gezogen werden, daß man stets mit einer 20%igen Prämie der Akkordgruppe rechnet.

An dieser Stelle sollen einige Beispiele für die Errechnung des Überverdienstes angeführt werden:

1. Beispiel: Drei neueingestellte Arbeiter werden nach einer kurzen allgemeinen Anlernzeit in eine kleine Gruppe zusammengefaßt und nun übernehmen sie eine Arbeit nach dem Gruppenbonus-System. Die Arbeit ist ganz neu für sie.

Einstell- (Grund-) Lohn:

Gruppenteilnehmer:

Becker wird nach Klasse C 8 bezahlt = RM 1.— p. Std.
Krämer „ „ „ D 10 „ = „ 0.90 „ „
Schulte „ „ „ D 12 „ = „ 0.80 „ „
Standardzeit für das Arbeitsstück . . . = 1,20 Stunden,
Angefertigte Stückzahl in einer Woche = 80 Stück,
Normalzeit-Guthaben = 80 × 1,2 . . . = 96 Stunden,
Aufgewandte Zeit der drei Arbeiter . . = 134 Stunden.

Demnach:

$$\text{Gruppenleistung} = \frac{\text{Normalzeit-Guthaben} \times 100}{\text{Aufgewandte Zeit}}$$

$$= \frac{96}{134} = 71{,}6\% = 72\% \text{ (aufgerundet).}$$

Ein Überverdienst wird nicht erzielt, da die Leistung unter 75% liegt. Die Arbeiter erhalten nur ihren garantierten Einstellohn.

2. Beispiel: Nachdem die Gruppe sich eingearbeitet hat, wird eine größere Stückzahl hergestellt. Die Verrechnung ist dann wie folgt:

Angefertigte Stückzahl in einer Woche = 90 Stück,
Normalzeit-Guthaben = 90 × 1,2 . . . = 108 Stunden,
Aufgewandte Zeit der drei Arbeiter . . = 134 Stunden.

Demnach:

$$\text{Gruppenleistung} = \frac{108}{134} \times 100 = 80{,}6 = 81\% \text{ (aufgerundet).}$$

Bei einer Gruppenleistung von 81% ist der Überverdienst der Gruppe lt. Staffel = 9,35%.

Folglich erhalten die Gruppenteilnehmer:

Becker (43 Std. × RM 1.— p. Std.) + 9,35%
= 43,00 + 4,02 = RM 47.02.

Krämer (44,5 Std. × RM 0.90 p. Std.) + 9,35%
= 40,05 + 3,74 = RM 43.79.

Schulte (46,5 Std. × RM 0.80 p. Std.) + 9,35%
= 37,20 + 3,48 = RM 40.68.

3. Beispiel: Nach vollkommener Einarbeitung und Wahrnehmung aller Vorteile im Arbeitsgang gelingt es der Gruppe, eine höhere Stückzahl zu erzielen, wodurch sich die Verrechnung wie folgt gestaltet:

Angefertigte Stückzahl in einer Woche = 112 Stück,
Normalzeit-Guthaben = 112 × 1,2 . . = 134,4 Stunden,
Aufgewandte Zeit der drei Arbeiter . . = 134 Stunden.

Demnach:

$$\text{Gruppenleistung} = \frac{134{,}4}{134} \times 100 = 100{,}3\% = 100\% \text{ (abgerundet).}$$

Bei einer Gruppenleistung von 100% ist der Überverdienst der Gruppe lt. Staffel = 35%.

Folglich erhalten die Gruppenteilnehmer:

Becker (43 Std. × RM 1.— p. Std.) + 35%
= 43,00 + 15,05 = RM 58.05.

Krämer (44,5 Std. × RM 0.90 d. Std.) + 35%
= 40,05 + 14,02 = RM 54.07.

Schulte (46,5 Std. × RM 0.80 p. Std.) + 35%
= 37,20 + 13,02 = RM 50.22.

Aus den drei Beispielen ist zu erkennen, wie sich die einzelnen Überverdienste errechnen. Die Stellen hinter dem Komma werden abgerundet, und zwar ergeben die Zahlen von 1 bis 4 eine Abrundung nach unten, während die von 5 bis 9 auf die nächsthöhere volle Zahl erhöht werden.

11. Die Zähleinheiten und die Zahlpunkte.

Da eine Entlohnung nach Fertigstellung eines jeden Einzelteiles in einem so großen Betriebe, in dem 16 verschiedene Automobilmodelle mit ca. 18 000 Einzelnummern hergestellt werden, unmöglich ist, hat man im Produktionsprozeß eine Reihe von Zähleinheiten und Zahlpunkten eingeführt. Mit ihrer Hilfe kann man nun die „Gruppenkredite" errechnen. Zähleinheiten sind z. B. Motor, Getriebe, Kühler, Lenkung, Vorderachse, Hinterachse, Lackierung usw. Die Zähleinheiten sind nicht identisch mit den Aggregaten in der funktionellen Stücklistengruppe, z. B. setzt sich die Zähleinheit „Vorderachse" aus den Stücklistengruppen Vorderradaufhängung, Bremsen und Lenkung zusammen. Die Zähleinheiten werden nun an den Zahlpunkten z. B. 1 A (Getriebe), 1 B (Ausgleichsgetriebe), 1 C (Lenkung), 4 A (Kühler), 6 A (Karosserie) usw. gezählt.

Die Einzelteile sowie die Montage der Gelenkwelle werden z. B. im Zahlpunkt 5 C gezählt. Es gibt nun aber auch Aggregate, die mehrere Zahlpunkte durchlaufen müssen, wie z. B. die Karosserie.

Durch die Festlegung der Zahlpunkte und Zähleinheiten ist es möglich, ziemlich leicht die Gruppenakkorde aufzustellen, was kurz an einem Beispiel erläutert werden soll. An dem Zahlpunkt 5 A verläßt als einzigstes Aggregat die Vorderachse das Achsenband. Will man jetzt die an der Herstellung dieses Aggregates beteiligten Akkordgruppen feststellen, so geschieht dies an Hand der nach Zahlpunkten eingeteilten Stücklistenblätter. Der Zahlpunkt 5 A besteht, wie aus der „Zahlpunktbezeichnung" hervorgeht, aus 13 Blättern, die sich aus

8 Blättern der Stücklistengruppe 3 (Vorderradaufhängung),
4 Blättern der Stücklistengruppe 5 (Bremsen),
1 Blatt der Stücklistengruppe 9 (Lenkung)

zusammensetzen.

Zur Aufstellung des Gruppenkredits geht man schrittweise vorwärts. An Hand der Zeichnungsnummern der Stücklistenblätter entnimmt man aus den Fabrikations-Vorschriften die einzelnen Standardzeiten, z. B. für die Akkordgruppen

B 7 = 1,349 Stunden,
D 74 = 0,043 „
G 110 = 0,977 „
I 125 = 2,375 „ usw.

Diese Resultate trägt man entsprechend in dem zu jeder Stückliste gehörigen „Gruppenübersichtsblatt" ein. Auf diese Weise wird für jede einzelne Zeichnungsnummer der Stückliste aus der jeweiligen Fabrikations-Vorschrift die Standardzeit der betreffenden Gruppe auf das Gruppenübersichtsblatt übertragen. Nach Beendigung der Eintragungen werden die Vertikalkolonnen der einzelnen Blätter aufaddiert und die Totalwerte in das Hauptblatt übernommen, das ebenfalls wie die Übersichtsblätter am Kopf in horizontaler Richtung die einzelnen Standardzeiten enthält. Hat man nun die Totalwerte der 13 Beiblätter übertragen, dann addiert man wieder die einzelnen Vertikalkolonnen des Hauptblattes und erhält die Gesamtakkordzeit für die komplette Vorderachse. Jetzt wird nun das Kreditblatt aufgestellt, das die Zeitverrechnungsgruppe solange zur Ausführung der Kreditierung benutzt, bis sich eine Änderung dieses Blattes als notwendig erweist.

Um einen sicheren Ablauf des Kreditierungsvorganges zu gewährleisten, sind zwei Manipulationen erforderlich:

1. das Zusammenfassen der Gruppenkredite an den Zahlpunkten,
2. das richtige Zählen der einzelnen Aggregate oder Einheiten, welche die Zahlpunkte passieren.

Nicht nur wegen der Entlohnung des Arbeiters, sondern auch wegen der Materialbeschaffung hat man ein großes Interesse daran, die pro Tag hergestellten Aggregate zahlenmäßig genau erfassen zu können. Dies wird durch die Anwendung sogenannter Partiezahlen, das sind fortlaufende Numerierungen der fertigen Aggregate und Wagen, gewährleistet. Die Numerierung erfolgt durch Einschlagen von Stempelzahlen, und die eingeschlagene Nummer wird die Partienummer des betreffenden Aggregates oder Wagens genannt.

Zum Zählen bedient man sich sogenannter Kredit-Kupons und Kontroll-Kupons. Zur Erläuterung dieses Vorganges soll das Getriebeband dienen. Der Schlosser, der in die einzelnen Getriebe die Partienummern hineinschlägt, heftet jedesmal an das Getriebe den gleichlautenden Kredit-Kupons. Kommt nun das Getriebe an den Zahlpunkt, so muß es durch die Inspektion für gut befunden werden. Der Inspektor prüft den Zustand des Getriebes und die Ausführung der Arbeit. Entdeckt er irgendwelche Fehler, dann wird das Getriebe vom laufenden Band heruntergenommen und

auf ein „Reparaturband“ gestellt. Dort müssen die vom Inspektor angegebenen Fehler beseitigt werden. Wenn dies geschehen ist, wird das Getriebe einer nochmaligen Prüfung unterzogen und erhält dann als Zeichen der „Abnahme“ einen Siegel mit den Buchstaben o. K. (all correct). Ist nun das Getriebe für einwandfrei erklärt worden, dann nimmt der Kontrollbeamte den angehefteten Kredit-Kupon am Getriebe ab, versieht ihn mit dem Abnahme-Datum und seiner Unterschrift und wirft ihn in einen besonderen Kasten. Gleichzeitig entnimmt er einem anderen Kasten einen gleichlautenden Kontroll-Kupon und legt ihn in einen anderen Behälter für Kontroll-Kupons.

Kreditunterlage — Nicht wegwerfen!

36 315 — C4 — Rohmontage 2
Karosserie
Z. P. 6 A II

Ausführung		Position	Datum:
bunt	schwarz		Inspektor:

Besondere Ausführung:

.....

Kreditunterlage — Nicht wegwerfen!

36 315 — C4 — Gerippebau 1
Karosserie
Z. P. 6 A I

Ausführung		Position	Datum:
bunt	schwarz		Inspektor:

Besondere Ausführung:

.....

Nach Ablauf der Arbeitszeit wird der Kontroll-Kupons-Kasten von einem Meister geleert, und die darin liegenden Karten werden geordnet und gezählt. Das Resultat wird in eine sogenannte Produktionsmeldung eingetragen, und man erhält somit die Anzahl der Aggregate, die während der Schicht den Zahlpunkt passiert haben.

Der Kredit-Kupons-Kasten wird von einem Zeitrechner geleert und der Inhalt wird sortiert, gezählt, gebündelt und das Resultat für jedes Modell in das entsprechende Kreditblatt eingetragen. Bei noch vorhandenen Sondergutschriften, Belastungen und Erkennungen werden ebenfalls die entsprechenden Ergebnisse übertragen. Die vorher erwähnte Partiemeldung gelangt sodann vom Meister zur zuständigen Zeitverrechnung, und es wird dort in der zweiten Spalte der Meldung auch die Stückzahl der Kredit-Kupons eingetragen.

Wenn diese beiden Zahlen übereinstimmen, dann ist die Angelegenheit in Ordnung. Ist dies aber nicht der Fall, dann wird von Seiten der Zeitverrechnung, Inspektion und Standards-Abteilung nach der Ursache geforscht werden.

Falls Differenzen zwischen Kontroll-Kupons und Kredit-Kupons auftreten, dann hat dies meistens darin seine Ursache, daß die Kredit-Kupons auf dem Band durch irgendeinen Umstand gelöst werden und abhanden kommen. In fast allen Fällen wird aber der verlorengegangene Kupon wiedergefunden, während sonst ein Ersatz-Kupon ausgestellt werden muß, weil sonst die Akkordgruppe ja keine Bezahlung ihrer geleisteten Arbeit erhalten würde.

Aus dem Geschilderten ist zu ersehen, daß die Kredit-Kupons die Unterlage der Lohnabrechnung bilden.

12. Der Gruppenstand.

Das ganze Lohnsystem baut sich auf dem Gruppenstand auf, aus dem man die Höhe des auszuzahlenden Lohnes sofort ausrechnen kann. Größere Schwankungen des Gruppenstandes beunruhigen die Belegschaft und erzeugen Mißtrauen.

In der Gruppenstandstabelle ist zu unterscheiden zwischen „täglicher Leistung“ und „kumulativer Leistung“. Die tägliche Leistung ist das Abrechnungsergebnis eines Arbeitstages, während die kumulative Leistung vom ersten Tag der laufenden Zahlungsperiode (beim untersuchten Betriebe hat man eine vierwöchentliche Lohnperiode) der betreffenden Akkordgruppe gerechnet wird. Es werden also bei der kumulativen Leistung innerhalb einer Lohnperiode Tag für Tag fortlaufend die jeweils der Gruppe vorgegebenen Normalstunden und die von der Gruppe tatsächlich verbrauchten Stunden addiert.

Zur Ermittlung des Gruppenstandes bedient man sich der „Normal-Stunden“ und der „Gebrauchten Stunden“. Als Normalstunden bezeichnet man die Summe aller Kredite, die eine bestimmte Akkordgruppe pro Arbeitstag an allen bestehenden Zahlpunkten für ihre geleistete Arbeit erhält. Es werden aber nur die Arbeiten, die von der Inspektion als einwandfrei befunden worden sind, kreditiert. Sämtliche Unterlagen für die Kreditierung laufen in den Zeitverrechnungsstationen zusammen, wo ihre weitere Auswertung stattfindet, um dann an die Betriebsbuchhaltung bzw. Lohnbüro weitergeleitet zu werden. Unter gebrauchten Stunden versteht man die durch Anwesenheit sämtlicher Gruppenmitglieder ausnutzbaren Arbeitsstunden pro Arbeitstag. Zur Ermittlung dieser Stunden bedient man sich der Stechkarten, die von jedem Arbeiter beim Betreten und Verlassen des Werkes abzustempeln sind. Von dem Zeitrechner wird die tatsächlich aufgewandte Arbeitszeit der Arbeiter jeder Gruppe aus der Differenz der gestochenen Abgangszeit und Ankunftszeit festgestellt. Das Ergebnis wird in die „tägliche Zeitmeldung“ eingetragen und an die Betriebsbuchhaltung bzw. Lohnbüro weitergegeben, wo nun der Gruppenstand errechnet und in % ausgedrückt wird.

Die Leistung einer Akkordgruppe stellt man folgendermaßen fest:

Die Normal-Stunden, die gleich der vorgegebenen Zeit bzw. Standardzeit sind, werden durch die tatsächlich gebrauchten Stunden dividiert und der Quotient mit 100 multipliziert:

$$\frac{\text{Normal-Stunden} \times 100}{\text{Gebrauchte Stunden}} = \% \text{ der vorgegebenen Leistung.}$$

Beispiel: In einer Akkordgruppe sind 450 Arbeiter, die in einer Schicht von 7,5 Stunden 1200 Stück herstellen, zusammengefaßt. Die Standardzeit für ein Stück beträgt 2,7 Stunden. Für die 1200 Stück benötigt man eine Standardzeit von

$$2{,}7 \times 1200 = 3240 \text{ Stunden.}$$

Jeder Arbeiter hat nun 7,5 Stunden gearbeitet, demnach hat die Gruppe

$$7{,}5 \times 450 = 3375 \text{ Stunden}$$

gearbeitet. Die Leistung beträgt nach obiger Formel:

$$\frac{3240 \times 100}{3375} = 90.6\%.$$

Die „tägliche Leistung“ beträgt also 90.6%. Der Gruppenstand liegt um so höher, je höher die kreditierten Normal-Stunden oder je kleiner die gebrauchten Stunden sind, und um so niedriger, je kleiner die Normal-Stunden oder je höher die gebrauchten Stunden sind.

Die Errechnung der täglichen und der kumulativen Gruppenleistung erfolgt im Lohnbüro folgendermaßen:

	Normal-stunden	gebrauchte Stunden	Sondergut-schriften	Gruppen-stunden in %
1. Tag der Zahlperiode	897,15 + 5,50 902,65	907	5,5	99,52 %
2. Tag der Zahlperiode	897,50	901	—	97,61 %
Kumulativer Stand ab Monatsbeginn	1782,15	1808	5,5	98,57 %
3. Tag der Zahlperiode	885,19 + 8,70 893,89	919	8,7	97,27 %
Kumulativer Stand ab Monatsbeginn	2676,04	2727	14,2	98,13 %
4. Tag der Zahlperiode	861,23 + 7,30 868,53	903,5	7,3	96,13 %
Kumulativer Stand ab Monatsbeginn	3544,57	3630,5	21,5	97,66 %

In der ersten Zeile ist der erste Tag der Zahl- bzw. Lohnperiode eingetragen. Anschließend folgen die Normal-Stunden (897,15) und die gebrauchten Stunden (907) der Akkordgruppe. Die Sondergutschriften (5,5), die aus verschiedenen Gründen ausgestellt worden sein können, werden zu den Normal-Stunden addiert, was eine Gesamt-Normal-Stundenzahl von 902,65 ergibt. Die Errechnung der täglichen Leistung geschieht nach obiger Methode.

Mit der zweiten Zeile verfährt man genau so wie eben, nur daß keine Sondergutschriften vorhanden sind. In der dritten Zeile wird der kumulative Stand ab Monatsbeginn angegeben, den man dadurch erhält, daß man die Normal-Stunden und die Sondergutschriften für die einzelnen Tage addiert. Dann addiert man noch die Tag für Tag anfallenden gebrauchten Stunden und dividiert

sie durch die Summe der Normal-Stunden. Das Ergebnis ist der jeweilige kumulative Gruppenstand der Akkordgruppe.

Beide Resultate, die tägliche und kumulative Leistung, werden jeden Tag im Lohnbüro ermittelt und an den in der Werkstatt befindlichen „Gruppenstandstafeln" angeschrieben, so daß sich jeder Arbeiter von der Höhe des täglichen und kumulativen Gruppenstandes überzeugen kann. An erster Stelle wird die Leistung der Gruppe vom Vortage und an zweiter Stelle die kumulative Leistung der Gruppe vermerkt. Somit kann sich jede Gruppe täglich über ihre Gruppenleistung orientieren.

Kommt eine Gruppe nicht auf Leistung, so können folgende Gründe vorliegen:

von Seiten der gebrauchten Stunden

1. es sind zu viele Leute in der Gruppe,
2. die Gruppe arbeitet aus eigener Veranlassung zu langsam, was nicht allein auf Verschulden der Arbeiterschaft, sondern auch auf das der Betriebsführung zurückzuführen sein kann,
3. man läßt die Arbeiter in Unkenntnis über die ihnen vorgegebenen Akkordzeiten,

von Seiten der Normal-Stunden

1. es liegen falsch angesetzte Standardzeiten vor,
2. es bestehen Fehler durch Erkennungen und Belastungen,
3. das Ausstellen von Sondergutschriften durch die Meister für die in der Gruppe eingetretenen Verluste ist nicht in der richtigen Weise erfolgt,
4. der Ausschuß ist zu hoch,
5. die Gruppe arbeitet „auf Vorrat", ohne daß der Umlauf-Vorschuß entsprechend reguliert wurde.

In den vorigen Abschnitten ist versucht worden, ein Gruppenakkordsystem, das von verschiedenen anderen Werken in einigen Punkten nachgeahmt wurde, aber nie in seiner ganzen Vollkommenheit erreicht wurde, in seinen Grundzügen darzulegen. Die wesentlichsten Grundprinzipien dieses Lohnsystems sind behandelt worden, sodaß man über den Aufbau und die Handhabung dieses Prämiengruppenakkordsystems ein abgeschlossenes Ganzes hat.

13. Die Kritik am Gruppenakkord.

Wenn man die beiden angeführten Prämienlohnsysteme miteinander vergleicht, so muß jeder, der keins von beiden in der Praxis kennengelernt hat, sagen, daß das Bedaux-System äußerst kompliziert und deswegen für einen großen Teil der Arbeiter vollkommen undurchsichtig ist, denn wenn ein Arbeiter den Aufbau eines Systems nicht klar durchschaut, argwöhnt er stets, daß er von der Betriebsführung übervorteilt wird.

Das Standard-System dagegen erscheint nicht ganz so kompliziert zu sein. Trotzdem kann man allzu häufig die Feststellung machen, daß die Arbeiter oft vollkommen im Unklaren über dieses System sind. Bei jeder Lohnzahlung stehen zahlreiche Gefolgschaftsmitglieder am Lohnbüro, die wegen scheinbarer Übervorteilung, die aber keineswegs vorhanden ist, vorstellig werden. Es ist in sehr vielen Fällen schwer, diese Leute von der Richtigkeit ihrer Löhnung zu überzeugen. Obwohl man jedem Arbeiter bei seinem Eintritt ins Werk eine Anweisung über den Aufbau des Gruppenakkordsystems und die Durchführung der Entlohnung aushändigt, kann er sich doch nie ein klares Bild über die ganzen Vorgänge machen, da ihm meistens die rechnerischen Kenntnisse fehlen. Man müßte deshalb von Seiten des Werkes etwas unternehmen, wodurch den Arbeitern die Gelegenheit geboten würde, durch Schulung alles das kennenzulernen, was ihnen bis dahin ein Geheimnis geblieben ist. Dann erst haben sie die Möglichkeit, ihre eigenen Leistungen selbst zu prüfen und gleichzeitig werden den in Frage kommenden Instanzen viele Reklamationen erspart.

Denn auch das beste und gerechteste Leistungslohnsystem kann im Betriebe den größten Schaden anrichten, wenn es durch falsche Einführung und Handhabung den Arbeitsfrieden stört. Nicht der tote Inhalt eines Lohnsystems kann Betriebsführung und Gefolgschaft zu einer großen, wahren Betriebsgemeinschaft zusammenschweißen, wohl aber der Wille, der Geist und die Gesinnung aller derer, die das System im Betriebe anwenden und danach arbeiten.

In dem Standard-System gibt es verschiedene Mängel, die einer Beseitigung bedürfen, da sonst leicht bei den betreffenden Arbeitern ein allgemeines Unlustgefühl auftritt, was sich auf die Leistung überträgt. Es ist besonders zu bemängeln, daß der neueintretende Arbeiter nie weiß, wann er in den Genuß einer Prämie kommt. Man reiht wohl die Neueingestellten in eine Akkordgruppe ein, gewährt ihnen aber erst nach Monaten, selbst wenn sie schon

lange vorher die Gruppenleistung erreicht haben, die Prämie. Es ließe sich bestimmt eine Norm finden, nach der die Zahlung einer Prämie festgesetzt würde. Hierdurch würde dann erreicht, daß der Arbeiter bestrebt sein würde, sich so schnell wie möglich einzuarbeiten, um an der Prämie teilnehmen zu können.

Bedaux hat in seinem System der auftretenden Ermüdung eine besondere Bedeutung beigemessen. Von der Schwere der Arbeit hängt hier die Erholungszeit ab, die unbedingt berücksichtigt werden muß, da hierdurch der Leistungsabfall, der während der Arbeitszeit sonst in Erscheinung treten würde, ausgeglichen wird. Auch in anderen Prämienlohnsystemen findet man einen Erholungsfaktor, während beim untersuchten Gruppenakkord etwas derartiges nicht anzutreffen ist. Man sagt, daß die Einschaltung eines Erholungsfaktors unmöglich sei, weil die äußerst starke Differenzierung der einzelnen Arbeitsvorgänge eine genaue Festsetzung der entsprechenden Faktoren ausschalte. Trotzdem könnte man versuchen, für verschiedene Arbeiten versuchsweise Erholungszuschläge einzuführen, um den Vorwürfen, daß die Arbeiter bis zur Grenze der Leistungsfähigkeit beansprucht würden, entgegenzutreten.

Die Arbeiter, die nach dem Bedaux-System arbeiten, wissen ganz genau, wieviel Zeit man ihnen für die einzelnen Arbeitsvorgänge vorgegeben hat, wodurch ihnen stets eine Kontrolle ihrer Zeitbeanspruchung möglich ist. Denn es kann nur zum Nachteil gereichen, wenn man die Arbeiter über die ihnen zur Verfügung stehenden Zeiten im Ungewissen läßt.

Beim Standard-System können die Gefolgschaftsmitglieder auch ihre Zeiten erfahren. Sie müssen sich deswegen stets an die Meister wenden, was naturgemäß mit allerlei Schwierigkeiten verbunden ist. Während der Schicht hat der einzelne Arbeiter hierzu keine Möglichkeit. Am Anfang oder Ende der Schicht geht es auch nicht, weil die Zugverbindungen — fast alle Arbeiter kommen nämlich von auswärts — so eingerichtet sind, daß für derartige Informationen keine Zeit mehr übrigbleibt. Das Anschlagen der „Akkordzeiten pro Wagen in Stunden" ist für den einzelnen Arbeiter vollkommen zwecklos, da er hieraus die für seine Operationen vorgegebenen Zeiten nicht ermitteln kann. Der von der Arbeiterschaft gemachte Vorwurf, daß man sie wegen der Standardzeit vollkommen im Unklaren lasse, muß als berechtigt angesehen werden.

Bekanntlich werden die Standardzeiten nur zum 1. eines jeden

Monats geändert. Tritt nun z. B. eine Kürzung der Akkordzeiten für einzelne Operationen ein, so kann dies vielleicht aus den „Akkordzeiten pro Wagen in Stunden" erkannt werden, aber für die einzelnen Arbeiter, bei denen eine Verminderung der vorgegebenen Arbeitszeit vorgenommen wurde, bleibt dies ein Geheimnis, da man sie hiervon ebenfalls nicht in angemessener Weise in Kenntnis setzt.

Das Prämienakkordsystem des untersuchten Werkes muß als ein sehr brauchbares System bezeichnet werden, wenn ihm auch gewisse Mängel anhaften, die meistens psychologischer Art sind. Aber trotzdem sollte versucht werden, die Mängel zu beheben, um eine unnötige Spannung zwischen Gefolgschaft und Betriebsleitung auszuschalten, denn nur eine auf gegenseitiges Vertrauen begründete Betriebsgemeinschaft kann zum Wohle des Ganzen nützlich sein.

Wenn es sich auch bei diesem Lohnsystem um ein rein amerikanisches Verfahren handelt, so kann und darf es nicht, weil es zufällig ausländischen Ursprungs ist, abgelehnt werden. Da es ja auf dem Leistungsprinzip, das unsere ganze Wirtschaft beseelt, aufgebaut ist und auch in sozialer Hinsicht allen heutigen Anforderungen gerecht wird, muß dieses Prämienakkordsystem gefördert werden, denn es verbürgt jedem einen gerechten Lohn, der nicht mit einem hohen Lohn identisch ist. Ein Lohn ist dann gerecht, wenn er den Leistungen des Einzelnen am besten entspricht. Nur durch hohe Leistung ist ein hoher Lohn zu erzielen, denn es ist keine gesunde Erscheinung im Wirtschaftsleben, wenn ein Mehrverdienst nur durch hoch angesetzte Löhne, aber nicht durch Produktivitätssteigerung erreicht wird. Dies hat uns der Führer auch in seiner Rede am 1. Mai 1937 gesagt, als er uns die Parole gab: „An der Spitze unserer nationalsozialistischen Wirtschaftsführung steht nicht das Wort Theorie, nicht das Wort Geld oder Kapital, sondern das Wort Produktion."

D. Der Beleg und seine Ausgestaltung.

Zur Erfassung des Lohnes dienen die Belege, die für die Kostenrechnung, die gerade in den Fertigungsbetrieben den ganzen Betriebsablauf wiederspiegeln soll, unbedingt erforderlich sind. Bisher war aber das Vorhandensein von einwandfreien Belegen in manchen Betrieben noch keine Selbstverständlichkeit, weshalb die Forderung nach ordnungsmäßigen Belegen für die Kosten-

rechnung erst in den „Grundsätzen für Buchungsrichtlinien“ vom 11. XI. 1937, in den „Leitsätzen für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber vom 15. XI. 1938“ und schließlich in den „Allgemeinen Grundsätzen der Kostenrechnung vom 16. I. 1939“ verwirklicht wurde.

Der Inhalt der Belege kann nun ganz verschieden sein, je nach den Zwecken, denen er dienen soll. Die Frage der Zweckmäßigkeit muß für die einzelnen Wirtschaftszweige ganz verschieden beantwortet werden. Für irgendeinen Industriezweig eine Normalaufstellung machen zu wollen, wäre nicht angebracht, da schon die Organisation in den einzelnen Betrieben verschieden sein kann und ist. Deshalb werden die einzelnen Angaben auf den Belegen eine betriebsindividuelle Frage sein. Da aber erst eine sorgfältige und wohldurchdachte Ausgestaltung der Belege und die einwandfreie und sichere Überwachung ihres Durchlaufes die Ordnungsmäßigkeit der Betriebsabrechnung und somit die Zuverlässigkeit ihrer Auswertung bedingen und sichern, ist eine zweckmäßige Belegerstellung, wenn auch nur im weiten Rahmen, notwendig.

Für die Erstellung und Ausgestaltung der Belege, die sich ja im wesentlichen nach der Struktur und der Eigenheit des Betriebes richtet, insbesondere nach seiner Fertigungsweise, muß man sich auch an den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit der Rechnungsführung halten. Dies besagt, daß auf den einzelnen Belegen nur das vermerkt sein soll, was unbedingt erforderlich ist, während alle Angaben, die bei der Auswertung des Beleges keine Berücksichtigung finden, außeracht bleiben sollen.

Um nun eine sichere Arbeit ohne besondere Schwierigkeiten zu gewährleisten, müssen auf den Lohnbelegen, die ja eine wichtige Grundlage für die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung bilden, folgende Angaben vermerkt sein:

a) Arbeitername und -nummer,
b) Auftrags- bzw. Erzeugnisnummer,
c) Arbeitszeit. Bei der Akkordarbeit neben den Stunden noch die Zahl der geleisteten Einheiten und der Akkordsatz in Geld oder Zeit,
d) Kostenstelle,
e) Konto, auf dem der Lohn zu verbuchen ist,
f) Arbeitsart,
g) Prüfungsvermerke und
h) Verrechnungsvermerke.

Je nach den Aufgaben der Betriebskontrolle und der Betriebsorganisation könnten noch folgende Angaben vermerkt werden: [1])

„Vermerk über Normal- und Überschreitungszeit, sofern für Überschreitungszeiten keine besonderen durch Druck oder Farbe gekennzeichneten Belege ausgefertigt werden,
Vermerk über Modelle, Vorrichtungen,
Vermerk über Zeichnungs-, Konstruktions- und Stücklistennummer,
Vermerke über Terminkontrolle."

Die Belege hängen also von der Organisation des Betriebes, von der Feinheit des Rechnungswesens und von dem Zwecke der Rechnung ab. Neben den verschiedenartigsten Belegen für produktiven und unproduktiven Lohn, zu dem die am häufigsten vorkommenden Lohnarten, wie z. B. die Transportlöhne, die Löhne für Werkzeugausgabe, Vorarbeiter, Meister und Inspektoren, Löhne für Wartezeit und Einarbeitung und alle sonstigen Hilfslöhne, gehören, kann man noch verschiedenfarbige Unterlagen verwenden, so daß es für jeden erkennbar ist, um welche Lohnart und dergl. mehr es sich handelt.

Im folgenden soll nun näher auf die im untersuchten Werke gebrauchten Belege eingegangen werden.

1. Die Belege zur Erfassung der Hilfslöhne.

Im Gegensatz zur Erfassung der Fertigungslöhne ist die der Hilfslöhne sehr einfach. Jeder Arbeiter erhält eine für eine Woche ausreichende Stechkarte, auf der sein Familienname, Vorname, Geburtsdatum, Wohnort, Abteilung, Arbeiternummer, produktive oder unproduktive Tätigkeit und anderes vermerkt sind. Die Karten werden in jeder Abteilung in besonderen Fächern aufbewahrt und zu Beginn und am Ende der Arbeitszeit abgestempelt.

Im besagten Werke werden ca. 18 000 Arbeiter beschäftigt, deren Arbeitsstunden zur Aufstellung des Gruppenstandes und dergl. mehr täglich ermittelt werden müssen. Um diese Aufgabe innerhalb einiger Stunden erledigen zu können, sind im Betriebe etwa 10 Zeitrechnerstationen vorhanden, deren Größe je nach dem Arbeitsbereich verschieden ist. Die größte und zugleich interessan-

[1]) „Buchführung und Kostenrechnung", S. 71.

teste Station ist die des Karosseriebaues. Außer dem Stationsführer befinden sich in jeder Zeitverrechnung noch 1—2 Zähler und 5—10 Zeitrechner.

Die Zeitrechner, die sich nur mit der Erfassung der Arbeitsstunden zu befassen haben, müssen sofort nach Beginn der Schicht alle Stechkarten einsammeln. In der Zeitrechnerstation werden nun von den einzelnen Zeitrechnern, die jeweils ganz bestimmte Gruppen zu bearbeiten haben, die Arbeitsstunden des vorigen Tages festgestellt. Die tatsächlich aufgewandte Zeit ergibt sich aus der Differenz der gestochenen Abgangszeit und Ankunftszeit. Die Ergebnisse werden dann in die „Tägliche" und „Wöchentliche unproduktive Zeitmeldung" übernommen.

In den Zeitmeldungen werden die einzelnen Arbeiter nicht namentlich, sondern nur mit ihrer Kontrollnummer aufgeführt. Die Kontrollnummern mit den dazugehörigen Grundlöhnen und die Stammabteilung sind schon in den Zeitmeldungen vermerkt, sodaß vom Zeitrechner nur die ermittelten Stunden und deren Geldbetrag einzutragen sind.

Da die Stempeluhren keine 100%ige Sicherheit gewährleisten, was schon an anderer Stelle erläutert wurde, ist es unbedingt erforderlich, daß eine nochmalige Kontrolle über die Anwesenheit der Arbeiter stattfindet, weil sonst zu leicht Schiebungen vorkommen können. Jeder Meister hat eine Liste, in der sämtliche Gefolgschaftsmitglieder seiner Abteilung mit den entsprechenden Kontrollnummern aufgeführt sind. Im Verlaufe der Schicht wird durch den Meister oder Vorarbeiter die Anwesenheit festgestellt, die dann später vom Meister und dem Zeitrechner noch einmal an Hand der Stechkarte nachgeprüft wird.

Jeden Tag melden die Meister die in ihrer Abteilung anfallenden Überstunden an die Zeitrechnerstation, die sie auf einen „Überstundenzettel" übernimmt. Diese Überstundenzettel werden nicht täglich, sondern nur wöchentlich dem Lohnbüro über den Rechensaal zugestellt.

Die „Tägliche" und „Wöchentliche unproduktive Zeitmeldung" gelangen täglich von den einzelnen Zeitrechnerstationen in den Rechensaal, wo eine nochmalige Kontrolle der errechneten Geldbeträge stattfindet. Von hier aus kommt die erstere Meldung in die Unkostenbuchhaltung, die dann eine Verteilung nach den einzelnen Kostenstellen vornimmt, während die andere Meldung, nachdem im Lohnbüro die Arbeitsstunden in einer bestimmten Liste

Wöchentliche unproduktive Zeitmeldung

Stamm-Abtlg.: ______________

Verlieh. nach Abtlg.: ______________

Lohnwoche vom ______________ bis ______________ 193

Kontroll-Nr.	Lohn	Montag		Dienstag		Mittwoch		Donnerst.		Freitag		Samstag		Sonntag		Gesamt	
		Std.	Mk.	Std,	Mk.	Std.	Mk.	Std.	Mk.	Std.	Mk.	Std.	Mk.	Std.	Mk.	Std.	Mk.
Gesamt	Stunden																
Blatt:	RM																
Gesamt	Stunden																
Blatt von...bis	RM																

Soll — Belegschaft ______________

festgehalten worden sind, wieder an die Zeitrechnerstation zurückgeleitet wird, um am Ende der Zahlperiode dem Lohnbüro als Unterlage der Lohnabrechnung zu dienen.

2. Die Belege zur Erfassung der Fertigungslöhne.

Zur Feststellung des Fertigungslohnes benutzt man die verschiedenartigsten Belege, die sich durch ihr Äußeres (Farbe, Größe) und in ihrer Textaufteilung sehr voneinander abheben, so daß ein sicheres Arbeiten gewährleistet wird und irgendwelche Verwechselungen fast unmöglich sind. Wie die organisatorische Handhabung der einzelnen Belege ist, darauf soll noch später genau eingegangen werden.

Alle Belege, die von irgendeiner Stelle ausgefüllt worden sind, müssen, bevor sie an die nächsten Instanzen weitergeleitet werden, der zuständigen Zeitrechnerstation zur Prüfung vorgelegt werden. Zur Erledigung dieser Aufgaben sind jeder Station außer den Zeitrechnern noch ein oder zwei sogenannte Zähler beigegeben, die das gesamte Belegwesen zu überwachen haben und die in Frage kommenden Angaben kontrollieren müssen.

Nach Erledigung dieser Arbeiten gelangen die Belege in die Zentrale der Zeitverrechnung, wo sie einer nochmaligen eingehenden Kontrolle unterzogen werden. Falls dem Zähler Fehler unterlaufen sein sollten, so werden sie meistens jetzt entdeckt. Es kann natürlich passieren, daß sie auch hier übersehen werden, dann werden sie aber bestimmt im Lohnbüro ermittelt.

Von der Zentrale gelangen die Belege in den Rechensaal, wo sofort die Ermittlung der „Normal-Stunden", die zur Errechnung des Gruppenstandes und somit des verdienten Lohnes benötigt werden, erfolgt. Die Ergebnisse werden auf den einzelnen Belegen vermerkt und an die Zentrale zurückgeleitet. Hier werden sie täglich in einer Liste, dem sogenannten „Sammelbogen für Gruppenkredite" erfaßt. Diese Liste wird dann dem Lohnbüro zur weiteren Auswertung übergeben.

Im Lohnbüro erfolgt nun täglich die Aufstellung des „täglichen" und „kumulativen Gruppenstandes" für jede einzelne Akkordgruppe. Hierzu benötigt man die „Normalstunden", die ja im Sammelbogen für Gruppenkredite vermerkt sind, und die „gebrauchten Stunden", die durch die Stechkarten ermittelt und von

Zahlungsgruppe | der Gruppe Nr. | Lohnperiode vom | bis 19 | Lastenzentrale | Abteilung Nr.

Datum	Tägliche Leistung			Berichtigungen		Kumulativ-Leistung			Gruppen-Erkennung und Belastung		Umlauf	Normal-Kredite	Sonstige Gutschriften und Lastschriften	Gesamt		
	Normalstunden	Gebrauchte Stunden	%	Normalstunden	Gebrauchte Stunden	Normalstunden	Gebrauchte Stunden	%	Nr.	Stunden	Stunden			Normalstunden	Gebrauchte Stunden	%
Gesamtstunden																

Leistung in Prozent | Prämie in Prozent | RM | Stunden × Lohn | Stunden × Lohn × Bonus

Gruppen-Akkord-Karte der Gruppe | Abteilung: Lastenzentrale | Zahlungsgruppe: Lohnperiode vom | bis 19

Datum	Gesamt													
Arbeiter-Nummer und Stundenlohn	Stunden	Stunden × Lohn	Reichsmark	Verd. RM	Produktive Stunden laut Tagesmeldung									

den Zeitrechnern in die produktive Zeitmeldung eingetragen werden. Diese Zeitmeldungen gelangen täglich über den Rechensaal ins Lohnbüro, wo ihre Resultate in der „Gruppenakkord-Karte" festgehalten werden. Durch die Division der Normal-Stunden durch die gebrauchten Stunden erhält man den täglichen und kumulativen Gruppenstand, auf dessen Errechnung aber nicht weiter eingegangen werden soll, weil sie bereits an anderer Stelle eingehend erläutert wurde. Wie eine Gruppenakkord-Karte aufgegliedert ist, soll nebenstehende Zeichnung veranschaulichen.

a) Die Kreditblätter.

Der Hauptanteil der Fertigungslöhne entstammt den Kreditblättern, die ja zur Feststellung der Standardzeiten und somit als Unterlage für die Lohnrechnung dienen. In der Kopfspalte stehen Zahlpunkt, Zeichnungsnummer und Zahleinheit, Ausgabe-No., Ausgabe-Datum, Typ und Modell. Den größten Teil des Blattes nehmen die Akkordgruppen mit den dazugehörigen Standardzeiten ein.

In dem Kreditblatt werden nun von der Standards-Abteilung die unter II, c geschilderten Standard-Zeiten aufgenommen, die von einer Akkordgruppe für bestimmte Operationen benötigt werden. Von der Standards-Abteilung gelangen diese Blätter in die einzelnen Zeitrechnerstationen, wo dann täglich an Hand der Kredit-Kupons die Anzahl der Aggregate in den Kreditblättern festgehalten wird, die am Tage vorher einen Zahlpunkt passiert haben. Sodann werden die Kreditblätter an den Rechensaal weitergeleitet, während die Kupons in die Zentrale der Zeitverrechnung gelangen, wo sie nochmals gezählt werden, und die dort erhaltenen Ergebnisse werden in die Liste der „Täglichen Abstimmung der Zahl-Kupons gegen Kredite" eingetragen. Die Kreditblätter werden ebenfalls, nachdem im Rechensaal die Anzahl der angegebenen Kupons mit den Standardzeiten multipliziert worden ist, in die Zentrale weitergeleitet, wo ein anderer Angestellter die Ergebnisse der Kreditblätter mit den vorher festgestellten vergleicht und sie in die Kontrollspalte der „Täglichen Abstimmung der Zahl-Kupons gegen Kredite" einträgt. Durch diese mehrfache Kontrolle ist es fast unmöglich, daß ein Fehler unterlaufen könnte. Sollte er aber trotzdem vorkommen, dann wird er später noch im Lohnbüro ermittelt. Nach Erledigung dieser Arbeiten werden die Kreditblätter noch am selben Tage an die entsprechenden Zeitrechnerstationen

zurückgeleitet, um am anderen Tage für weitere Eintragungen verwendet werden zu können.

Kredit-Blatt.

Teile-Nr. .....

Zahleinheit:

Zusammenbau: Vorderachse Bremsen

Blatt Nr. 1 von 4 Blättern	1 Zahlpunkt — Nr. 5 — AB
Datum 1. 3. 39	7
Ausgabe-Nr. 6	1.41
Type und Modell	36 315 C 4

Gruppen-Nr.	Normalzeit Std. pro Einheit	Ges.-Gutschrift
B 4	0,135	
P 300	1,286	
M 222	0,986	
J 125	3,459	
G 110	0,786	
D 73	9,981 usw.	

Auf dem angeführten Kreditblatt sind die einzelnen Akkordgruppen eingetragen, die an der Herstellung der Vorderachse beteiligt waren. Die Gruppe D 73 hat auf Grund des Blattes für ihren Zahlpunkt 5 A für ihre Type 36315 Modell C 4 9,981 Stunden Normalzeit erhalten. Da am betreffenden Tage von dieser Type 183 Stück den Zahlpunkt passierten — wie ja an Hand der Kredit-Kupon festgestellt wird —, erhält die Akkordgruppe ein Normalzeitguthaben von

$$183 \times 9{,}981 = 1826{,}523 \text{ Stunden.}$$

Die im Rechensaal ermittelten Ergebnisse werden dort in den „Sammelbogen für Gruppenkredite“ übernommen, der jeden Tag neu aufgestellt werden muß. In der horizontalen Spalte sind alle Akkordgruppen und in der vertikalen sämtliche Kredite enthalten. Durch die Addition der vertikalen Spalten erhält man die Anzahl der „Normal-Stunden“ der entsprechenden Gruppen, während man durch die horizontale Addition sämtlicher „Normal-Stunden“ die gesamten Normal-Stunden aller Akkordgruppen an einem Tage erhalten kann. Die „Normal-Stunden“ werden täglich zur Aufstellung des Gruppenstandes benutzt. Der Sammelbogen dient der Lohnabteilung für die Lohnrechnung.

b) Die Sondergutschriften, Erkennungen und Belastungen.

Außer den Kreditblättern, in denen ja die Standardzeiten für alle in Frage kommenden Operationen niedergelegt sind, gibt es noch einige andere Belege, die bei besonderen Umständen ausgestellt und allgemein als Sondergutschriften bezeichnet werden. Durch diese Gutschriften werden den Akkordgruppen für Arbeiten, die über den Rahmen des gewöhnlichen Arbeitszeitaufwandes hinausgehen, oder die für die bisher eingearbeiteten Arbeiter Erschwernisse im Arbeitsablauf darstellen, Zeitzugeständnisse gemacht.

Eine Sondergutschrift dient also zur Herbeiführung eines Sonderkredites, der dann in Frage kommt, wenn die Akkordgruppe die vorgegebenen Standardzeiten überschritten hat, was auf Schwierigkeiten zurückzuführen ist, für die die Arbeiter nicht verantwortlich gemacht werden können. Die Ausstellung der Sondergutschrift erfolgt durch den Meister, der genau zu begründen hat, wodurch die Mehrzeit bedingt war. Die Gutschrift wird der Standards-Abteilung zugestellt, geprüft und dann auf ein Sonderkreditblatt übertragen. Der sich durch den Sonderkredit ergebende Stundenbetrag wird der Gruppe mit dem Durchschnittsgruppenstand der letzten abgeschlossenen Zahlungsperiode gutgebracht, was im Zweifel 90% sind. Dies entspricht dem garantierten Einstelllohn plus einer Prämie von 21,5%. Das hierfür in Frage kommende Geld wird als ein Posten der „Fabrikations-Unkosten" behandelt.

Sondergutschrift.

Grund der Ausstellung:

Gruppen-No.	Mehrzeit	Typ	Modell

Meister: gen.
Datum: Datum:

Eine Sondergutschrift, in der der Gruppe außer dem Einstelllohn noch die Durchschnittsprämie der letzten abgeschlossenen Lohnperiode (im Zweifel 21,5%) gewährt wird, kommt nur in folgenden Fällen vor: [1])

Aufsicht, soweit Gruppenmitglieder dazu herangezogen werden,
Bürohilfsarbeiten durch Gruppenmitglieder,

[1]) Richtlinien des untersuchten Werkes.

Werkzeug- und Maschineneinrichtungen durch Gruppenmitglieder,
Anlagen, Email, Öfen usw. durch Gruppenmitglieder,
Reparaturen und Reinigen von Bädern, Spritzständen usw.,
Nacharbeiten an fehlerhaftem Material zu Lasten der Lieferanten,
Nacharbeiten an fehlerhaften Fertig-Erzeugnissen, die nach dem Zahlpunkt von der Inspektion zurückgewiesen werden,
Operationen, die nicht im Operationenverzeichnis enthalten sind,
Handoperationen infolge Mangel an geeigneten Werkzeugen,
Unregelmäßige Produktionsaufträge, für die keine Standardzeiten festliegen,
Zeitaufwand als Folge von Konstruktionsänderungen,
Zeitaufwand für Wahlen, Versammlungen, Freistellungen usw.,
Zeitaufwand durch Benutzung von anderem als dem vorgesehenem Material,
Zeitaufwand als Folge verspäteten Material-Einganges,
Zeitaufwand wegen nicht einwandfreien Werkzeuges,
Zeitaufwand bei Anlaufschwierigkeiten, Band auffüllen, Gruppen-Umlagerung,
Ausgleichszeiten für Schwerkriegs- und Unfall-Beschädigte.

Entstehen z. B. einer Akkordgruppe Wartezeiten, die durch das Versagen eines Montagebandes oder durch den Ausfall einer Maschine bedingt sind, dann gewährt man den Arbeitern im Gegensatz zu den oben angeführten Zeiten nur den Einstellohn ohne jegliche Prämie. Dauert der Zeitverlust nicht länger als eine halbe Stunde, dann wird diese Zeit lt. Tarif-Vertrag nicht bezahlt. Treten aber während der Schicht mehrfach Verlustzeiten auf, die im einzelnen nie länger als eine halbe Stunde anhalten, so müssen natürlich die einzelnen Wartezeiten addiert werden, und es wird der betreffenden Gruppe dann eine Sondergutschrift über die Gesamtzeit minus einer halben Stunde ausgeschrieben.

Hat also eine Akkordgruppe von 175 Mann im Verlaufe der Schicht Wartezeiten von 10, 25, 20 und 65 Minuten, dann werden die einzelnen Verlustzeiten addiert (= 120 Minuten), und es wird eine halbe Stunde abgesetzt, da sie lt. Tarif-Vertrag nicht vergütet wird. Es werden demnach der Akkordgruppe nur

$$175 \times 1{,}5 \text{ Stunden} = 262{,}5 \text{ Stunden}$$

bezahlt, und zwar nur mit dem Grundlohn.

Von entscheidender Bedeutung für die Ausstellung eines Sonderkredites ist also, wenn dem Arbeiter Verluste entstehen sollten, für deren Entstehung er nicht verantwortlich gemacht werden kann.

Da die Standardzeiten nur zum 1. eines jeden Monates neu zusammengestellt werden, werden Änderungen an ihnen nur monatlich durchgeführt. Um aber trotzdem auch die in der Zwischenzeit entstehenden Schwankungen berücksichtigen zu können, bedient man sich der Belastungen und der Erkennungen.

Eine Erkennung wird durchgegeben, wenn sich die Standardzeit erhöht hat. Eine Erhöhung der Standardzeit kann eintreten, wenn neue Operationen ausgeführt werden müssen, wie dies z. B. durch die Einführung des doppelten Schlußlichtes bedingt war.

Eine Belastung wird bei einer Verminderung der Standardzeit, die durch Unterlassen von Operationen oder durch zweckmäßigere technische Hilfsmittel hervorgerufen wird, ausgestellt.

Erkennungen werden weiterhin an Stelle von Sondergutschriften dazu benutzt, um regelmäßig wiederkehrende unproduktive Arbeiten, z. B. Pauschalen für Einrichtezeiten und Reparaturen an die Gruppen zahlen zu können.

In der Standards-Abteilung werden nun für die Sondergutschriften, Erkennungen und Belastungen kleine Kreditblätter ausgefertigt und an die Zeitrechnerstationen weitergeleitet. Hier werden genau wie bei den anderen Kreditblättern die Anzahl der Aggregate eingetragen, die einen Zahlpunkt passiert haben. Ein Nachteil bei diesen Formularen liegt darin, daß sie äußerlich gleich sind und sich nur durch die entsprechenden Beschriftungen voneinander unterscheiden. Um einer Verwechslung vorzubeugen. bedient man sich wohl bei der Eintragung der Stückzahl der Aggregate bestimmter Farben, aber trotzdem wäre es doch zweckmäßiger. wenn man noch deutlichere Unterscheidungsmerkmale benutzen würde.

Von den Zeitrechnerstationen gelangen die Kreditblätter in den Rechensaal, wo die Ergebnisse in die Sammelliste eingetragen werden. Nach nochmaliger Kontrolle in der Zentrale werden sie dann in der Registratur abgelegt.

c) Die Ausschußkarte.

Wie schon aus dem Namen hervorgeht, ist auf ihr der Ausschuß, der bei keiner Arbeit zu vermeiden ist, eingetragen, und zwar der des Materials, das für eine weitere Produktion nicht

mehr gebraucht werden kann. Die Ausschußkarte hat eine sehr gute Aufgliederung nach Bezeichnung des Arbeitsstückes, Teilenummer, Typ, Modell, Hausanfertigung, halbfertig bezogen, Lieferant, Menge, Akkordgruppe usw., sodaß eine genaue Kontrolle in jeder Hinsicht gewährleistet ist.

Dieses Formular dient als Kreditmittel und kann in zweierlei Weise Verwendung finden. Trägt eine Akkordgruppe an einem Ausschuß kein Verschulden, dann wird in diesem Falle der gesamte Verlust, der sich aus Lohn + Material zusammensetzt, von der Firma getragen und die Verbuchung erfolgt auf einem besonderen Materialausschußkonto.

Es kann aber auch möglich sein, daß die Ausschußkarte als Belastungsanzeige für die Akkordgruppe benutzt werden kann, wenn die schlechte Arbeit oder der Schaden an einem Aggregat oder Teilstück auf ein Verschulden der Gruppe zurückzuführen ist. Haben an dem betreffenden Gegenstand schon verschiedene Gruppen gearbeitet und kommt er jetzt zur Gruppe M 250, die durch irgendwelche fahrlässige Unvorsichtigkeit das Aggregat unbrauchbar macht, erhalten alle anderen Gruppen bis auf M 250 ihren Lohn. Dies wird durch ein großes rotes „B" auf der Ausschußkarte gekennzeichnet.

Es muß aber erwähnt werden, daß die Gruppe nur den Lohnverlust zu tragen hat, während der Materialverlust, der ja doch meistens um ein Vielfaches höher liegt, von der Firma übernommen wird.

Liegt also bei der Verursachung des Ausschusses ein Verschulden der Gruppe vor, dann erhält sie keine Erkennung der von ihr aufgewandten Arbeitszeit. Sie hat den Lohnverlust zu tragen. Dieser Verlust ist um so höher, je später der Fehler entdeckt wird. Deswegen sollte der Arbeiter, dem ein derartiges Mißgeschick unterläuft, den Meister davon sofort in Kenntnis setzen. Der Wagen würde dann zwar auf dem Bande weiterlaufen, aber es dürften an ihm keinerlei Arbeiten mehr ausgeführt werden. Am Ende dieser Akkordgruppe würde der Wagen in die Reparaturabteilung gegeben. Der Verlust, den die Gruppe zu tragen hat, setzt sich einerseits aus der nicht bezahlten Arbeitszeit, andererseits aus der Zeit für die Reparatur zusammen. Denn die Akkordgruppe wird mit der Zeit, die zur Behebung des Schadens von der Reparaturwerkstatt aufgewendet wurde, belastet.

Dies war früher nicht der Fall, denn es konnte damals für jeden Wagen einer bestimmten Gruppe eine halbe Stunde Reparaturzeit

gegeben werden. Dies geschah durch eine Sondergutschrift, wobei es gleichgültig war, ob an dem Wagen eine verschuldete Reparaturarbeit irgendwelcher Art vorgenommen wurde oder nicht. Diese Methode mußte aber wieder abgestellt werden, da von der Betriebsleitung die Feststellung gemacht wurde, daß man durch Sondergutschriften schlechte Arbeiten zu verschleiern suchte. Deshalb wurde bestimmt, daß gewisse Reparaturen nicht mehr von der Abteilung ausgeführt werden durften, in der sie verursacht worden waren, sondern man mußte sie der Abteilung übertragen, in der der Einbau der jetzt beschädigten Teile vorgenommen worden war. Demnach wurde die Gruppe, die den Schaden verursacht hatte, mit der Zeit belastet, die von der ausführenden Abteilung aufgewandt wurde.

Die Ausschußkarten werden vom Inspektor ausgefertigt und gehen mit dem unbrauchbaren Material in den sogenannten Ausschußraum, der sich bei den einzelnen Abteilungen befindet. Täglich wird nun der Ausschuß von dem Zähler der Zeitrechnerstation geprüft und durch einen entsprechenden Prüfungsvermerk auf der Karte die Richtigkeit der Angaben bestätigt. Sodann werden die Ausschußkarten an den zuständigen Meister, dessen Gruppe den Ausschuß verursacht hat, weitergeleitet. Dieser muß nun bestätigen, daß der Ausschuß in seiner Gruppe entstanden ist. Nun erhält die Zeitrechnerstation die Karten und kann die Kontierungen vornehmen, je nachdem, ob beim Ausschuß ein Verschulden der Gruppe vorliegt oder nicht. Im Rechensaal erfolgen die Ausrechnungen und die Eintragungen in den Sammelbogen für Gruppenkredite.

Bei der „Anforderung für produktives Material für unproduktive oder sonstige Zwecke“ handelt es sich um ein Formular, auf welches solche Teile, die für unproduktive oder sonstige Zwecke gebraucht werden sollen, z. B. Zerreißproben, Bau von Vorrichtungen, Wagen für die Versuchsabteilung usw., eingetragen werden. Die Ausstellung dieses Kreditbeleges geschieht in dreifacher Ausfertigung von der Anforderungsstelle. In der Zeitrechnerstation werden zunächst die Kontierungen vorgenommen. Je ein Beleg gelangt in die Materialabteilung und zur Anforderungsstelle, während der dritte über die Standards-Abteilung an die Betriebsbuchhaltung weitergeleitet wird, wo die Zeit in die Sammelliste eingetragen wird.

d) Die unregelmäßigen Produktionsaufträge.

Ein weiteres Kreditmittel sind die „Unregelmäßigen Produktionsaufträge“ oder kurz „UPA“ genannt, die für Teile und Zusammenbauten unregelmäßiger Art bestimmt sind. Man muß unterscheiden zwischen einem UPA auf Lohn, der durch eine Sondergutschrift, und einem UPA auf Standardzeit, der durch eine Gutschrift kreditiert wird. Bei beiden unregelmäßigen Produktionsaufträgen sind die Anforderungen (Formular P 88 a), durch die vom Auftraggeber die unregelmäßigen Produktionsaufträge bei der Standards-Abteilung angefordert werden, die gleichen.

Sollen bei einem Wagen Spezialausführungen gemacht werden, wie z. B. eine ganz bestimmte Polsterung, so muß die hierzu benötigte Zeit, die ja in dem regelmäßigen Produktionsplan nicht vorhanden und auch nicht in einem Kreditblatt bei der Standards-Abteilung niedergelegt ist, den Akkordpruppen, die diese Arbeiten ausführen, kreditiert werden, da sie sonst einen Verdienstausfall hätten. Zur Kreditierung dieser erforderlichen Mehrzeiten verwendet man den UPA auf Lohn, der von der Standards-Abteilung ausgestellt werden muß.

Sobald die Arbeit beendigt ist, wird vom zuständigen Meister eine Sondergutschrift, die aber nicht mit dem Anforderungsformular P 88 a identisch ist, in dreifacher Ausfertigung ausgeschrieben, in der die aufgewandte Zeit vermerkt ist. In der Zeitrechnerstation wird sie vom Zähler kontiert, um dann dem zuständigen Betriebsleiter, der einen Beleg als Unterlage behält, zur Genehmigung vorgelegt zu werden. Die Standards-Abteilung, an die die beiden anderen Formulare weitergeleitet werden, prüft nun die eingesetzten Zeiten auf ihre Richtigkeit. Falls zu hohe Zeiten von dem Meister eingesetzt worden sein sollten, werden sie entsprechend korrigiert. Nach Feststellung der einwandfreien Zeiten stellt dann die Standards-Abteilung einen UPA in zehnfacher Ausfertigung aus, deren „Zählerkopie“ und die für die Betriebsbuchhaltung bestimmte Sondergutschrift nur an die Zeitrechnerstation gelangen. Der Zähler nimmt jetzt die maßgebenden Kontierungen auf den Belegen vor.

Beim UPA auf Standardzeit ist das Verfahren bedeutend einfacher. Werden von einer Abnehmerfirma bestimmte Ausführungen verlangt, die nicht zum regelmäßigen Produktionsgang gehören, aber deren Standardzeiten festliegen, dann wird auf Grund der Anforderung der betreffenden Abteilungen, die diese Operationen

ausführen, von der Standards-Abteilung ein UPA auf Standardzeit ausgestellt. Die „Zählerkopie" dieses unregelmäßigen Produktionsauftrages wird an die Zeitrechnerstation geschickt. Der Zähler stellt jetzt auf Grund dieses Beleges eine Gutschrift mit den in Frage kommenden Kontierungen aus.

Die Sondergutschrift und die Gutschrift (beide finden auf demselben Formular statt) werden im Rechensaal ausgerechnet und die ermittelten Ergebnisse werden in die Sammelliste für Gruppenkredite eingetragen. Die Zählerkopien werden dann in der Registratur abgelegt.

e) Die Ersatzteile-Anforderung.

Wenn Einzelteile oder Unterzusammenbauten für sich vor dem Zahlpunkt des Aggregates aus der Produktion entnommen werden, z. B. für Kundendienstzwecke, so benutzt man die „Ersatzteile-Anforderung" (Formular K. u. T. 65). Der Kredit wird genau in der gleichen Weise, wie das früher schon beschrieben wurde, ausgestellt, d. h. man benutzt das vorhandene Übersichtsblatt (Beiblatt) oder man legt, wenn nötig, ein solches an. Dann addiert man die Übersichtsblätter und stellt für das Total das Kreditblatt aus, Zahlpunkt 11 A, Teile-Versand (laufende Modelle).

Handelt es sich um Einzelteile oder Zusammenbauten von Konstruktionen, die nicht mehr laufend sind, so wird hier ebenfalls eine Ersatzteile-Anforderung ausgestellt, jedoch von dem Formular K. u. T. 65 a, und es muß zunächst von der Kundendienstabteilung auf dem Formular T. K. 67 der gewünschte Zusammenbau genau spezifiert werden. Die Standards-Abteilung legt zu diesem Ersatzteil ebenfalls ein Spezifikationsblatt, auf das die Standardzeiten aus den entsprechenden Operationsplänen übernommen werden, an. Vom Übersichtsblatt wird das gesamte Resultat auf ein Kreditblatt übertragen, und zwar für den Zahlpunkt 11 B (nicht laufende Modelle für den Kundendienst).

Die Kreditblätter gelangen an die Zeitrechnerstation, wo die entsprechenden Eintragungen vorgenommen werden. Nach ihrer Erledigung werden diese Blätter an den Rechensaal geschickt, in dem die Resultate ermittelt werden, die dann von der Zentrale in den Sammelbogen übernommen werden.

f) Die Umlaufsregulierungen.

Für die Kreditierung ist von großer Wichtigkeit der „Umlauf", der dadurch entsteht, daß fertiggestellte Teile nicht sofort bezahlt werden, sondern erst an einem späteren Zahlpunkt, wo sie sich in einem fertig montierten Aggregat leicht und übersichtlich zählen lassen.

In dem Werke ist an fast keiner einzigen Stelle ein absoluter Gleichlauf zwischen den Montagebändern und den Zulieferungswerkstätten, da z. B. einzelne Bänder nur in einer Schicht arbeiten, andere Werkstätten dagegen in zwei oder sogar drei Schichten arbeiten müssen. Aus diesem Grunde ist ein „Puffer" (Umlauf) erforderlich. Bei normalen Verhältnissen wird dieser Umlauf eine gewisse Höhe erreichen, um die er nur ein wenig schwankt (normaler Umlauf oder Standard-Umlauf).

Der Umlauf ist deshalb von großer Bedeutung, weil er mit dem Worte „Geld" im Zusammenhang steht. Damit der Arbeiter nicht zu lange auf seinen Lohn zu warten braucht — denn eine Kreditierung kann erst bei Passierung des Aggregates am Zahlpunkt geschehen —, erhält er für die in der Zwischenzeit geleistete Arbeit in Richtung des Zahlpunktes eine „Vorauszahlung", eine Hypothek. Es wird also der Gruppe ein Vorschuß gewährt, der ähnlich einer Hypothek als Belastung der auf die im Werke liegende Arbeit der Gruppe eingetragen wird. Als Formular dienen die „Vorschußbelastungen der unbezahlten Arbeit".

Um die Zusammenhänge dieses Kreditierungsverfahrens, das ja von nicht zu unterschätzender Bedeutung für das Lohnwesen ist, in ihrem Aufbau kennenzulernen, soll etwas näher auf die Einzelheiten zur Ermittlung des Umlaufes eingegangen werden, und zwar auf die Ermittlung des Umlaufes und des Gruppenstandes in der Anlaufperiode in der Produktion nach der Inventur und in der Auslaufperiode vor der Inventur. Die Stärke der Gruppe soll 600 Mann (bei voller Stärke) betragen. Der Durchschnittsgruppenstand ist bei normaler Produktion 95 v. H. und die Arbeitsintensität soll während des ganzen Jahres unverändert sein und diesem Gruppenstand entsprechen.

1. Die Anlaufperiode.

Am 1. und 2. Arbeitstage der Anlaufperiode sind 200 Arbeiter, am 3. und 4. 400 Arbeiter und vom 5. Arbeitstage ab 600 Arbeiter

(in voller Belegschaft) anwesend. Wenn man zunächst die tägliche Abrechnung des 1. und 2. Arbeitstages, an denen 200 Gefolgschaftsmitglieder tätig sind, betrachtet, so ergibt dies an verbrauchten Stunden 200 × 7,5 (pro Arbeitstag) = 1500. Am 3. und 4. Arbeitstage sind es 400 × 7,5 = 3000 Stunden und entsprechend vom 5. Arbeitstage ab 600 × 7,5 = 4500 Stunden, die täglich bis zum Schlusse der Zahlungsperiode am 24. Arbeitstage anfallen.

Da der Zahlpunkt erst am Ende des 6. Arbeitstages erreicht wird, so sind die Normalstunden vom 1. bis 6. Tage gleich Null. Erst bei Beginn des 7. Arbeitstages kann im Rhythmus der laufenden Produktion die Kreditierung erfolgen, die mit 4275 Normalstunden pro Arbeitstag zum Ausdruck kommt. Der Gruppenstand, der sich aus Normalstunden × 100 : gebrauchte Stunden errechnet, ist entsprechend für den 1. bis 6. Arbeitstag gleich Null, da ja auch die Normalstunden gleich Null sind. Vom 7. bis zum Ende des 24. Arbeitstages errechnet sich der Gruppenstand aus der Beziehung:

$$\frac{\text{4275 Normalstunden}}{\text{4500 gebrauchte Stunden}} \times 100 = 95\%$$

und ist bis zum 24. Arbeitstag konstant.

Werden nun die gebrauchten Stunden und die Normalstunden kumulativ aufgetragen, erhält man für die gebrauchten Stunden vom 1. bis 6. Arbeitstag folgende Werte:

1500, 3000, 6000, 9000, 13 500 und 18 000 gebrauchte Stunden und von diesem Zeitpunkt ab für jeden folgenden Arbeitstag eine gleichmäßige Erhöhung um 4500 Stunden, so daß die Gesamtsumme der gebrauchten Stunden am 24. Arbeitstage 99 000 beträgt.

Die kumulativen Normalstunden sind vom 1. bis zum 6. Arbeitstag ebenfalls Null, da die Kreditierung noch nicht eingesetzt hat, vom 7. bis zum 24. Arbeitstag aber ergeben sich Normalstunden-Beträge, die von einem auf den anderen Arbeitstag um 4275 fortschreiten, so daß am 24. Arbeitstag die Normalstunden auf 76 950 aufgelaufen sind. Bei Berechnung des Gruppenstandes aus Normalstunden und gebrauchten Stunden ergibt sich wiederum vom 1. bis zum 6. Arbeitstage ein solcher gleich Null. Am 7. Arbeitstag erhält man einen Gruppenstand von

$$\frac{\text{4275 Normalstunden}}{\text{22 500 gebrauchten Stunden}} \times 100 = 19\%.$$

Am 8. Arbeitstage erreicht der Gruppenstand eine Höhe von

$$\frac{8550 \text{ Normalstunden}}{27\,000 \text{ gebrauchten Stunden}} \times 100 = 31{,}7\%.$$

Der Gruppenstand beträgt am 9. Arbeitstage schon

$$\frac{12\,825 \text{ Normalstunden}}{31\,500 \text{ gebrauchten Stunden}} \times 100 = 40{,}7\%.$$

Von Tag zu Tag steigt der Gruppenstand, um am Ende des 24. Arbeitstages

$$\frac{76\,950 \text{ Normalstunden}}{99\,000 \text{ gebrauchten Stunden}} \times 100 = 77{,}7\%$$

zu betragen.

Der Umlauf entwickelt sich folgendermaßen: er beträgt am Ende des 1. Arbeitstages 1425 Stunden, das sind 95% von den gebrauchten Stunden. Am 2. Arbeitstag sind es 2850 Stunden, das sind 85% von 3000, am 3. Tage 5700 usw., am Ende des 6. Arbeitstages erhalten wir 17 100 Stunden. Dieser Umlauf bleibt nunmehr konstant, weil mit Beginn des 6. Arbeitstages die Produktion einsetzt und das verarbeitete Material nicht mehr zusätzlich an den Arbeitsplätzen aufgestapelt wird, sondern in die Produktion fließt.

Diese Erscheinung kann man sich sehr gut mit Hilfe eines Wasserbehälters veranschaulichen. Zu Beginn des 1. Arbeitstages ist er vollkommen leer, während am Ende des 1. Arbeitstages 1425 Einheiten (Stunden, Liter usw.) im Behälter enthalten sind. Am Ende des 2. Arbeitstages sind 2850, am Ende des 3. 5700 und am Ende des 6. Arbeitstages 17 100 (Stunden, Liter) vorhanden, ohne daß die Arbeit abfließen kann. Wenn man am 7. Arbeitstage weiter produziert, wird am Ende des 7. Arbeitstages der Wasserspiegel nicht mehr steigen, d. h. der normale Umlauf der betrachteten Gruppen beträgt 17 100 Stunden und ist für alle Zukunft konstant.

Die betreffende Gruppe hat für ihre vom 1. bis zum 6. Arbeitstag geleistete Arbeit keinen Vorschuß erhalten und müßte somit am Ende des 24. Arbeitstages einen Gruppenstand von 77% aufweisen. Da dies aber zu Unzuträglichkeiten führen würde, erteilt man der Gruppe einen Umlaufs-Vorschuß in Höhe von 17 100 Stunden. Dieser Betrag erscheint also am Ende der Lohnperiode als ein zusätzlicher Kredit für die Normalstunden, so daß sich der Abschluß und der Gruppenstand jetzt folgendermaßen errechnen:

$$\frac{76\,950 \text{ Normalstunden} + 17\,100 \text{ Stunden Umlauf-Vorschuß}}{99\,000 \text{ gebrauchte Stunden}}$$

$$= 95\% \text{ Gruppenstand.}$$

Durch Erteilung dieses Umlauf-Vorschusses ist die Gruppe auf ihre normale Gruppenleistung gebracht worden, und dieser Betrag von 17 100 Stunden wird als eine Hypothek für die Gruppe eingetragen, die am Ende des Geschäftsjahres von der Gruppe natürlich wieder abgetragen werden muß. Würde man den Umlauf graphisch darstellen, so würde man erkennen, daß er vom Punkt 0 bei Beginn des 1. Arbeitstages bis zum Punkt 17 100 (Stunden) am Ende des 6. Arbeitstages steigen würde, um nunmehr auf gleicher Höhe zu bleiben (Normal-Umlauf = Standard-Umlauf).

2. Die Auslaufperiode.

Bei der Auslaufperiode sind wiederum für die normale Produktion 600 Arbeiter täglich beschäftigt, was $600 \times 7{,}5 = 4500$ gebrauchte Stunden ergibt. Da die Produktion am Ende der Zahlungsperiode auslaufen soll, so sind am 19. und 20. Arbeitstage nur noch 400 Arbeiter, am 21. und 22. Arbeitstage nur noch 200 Arbeiter und am 23. und 24. Arbeitstage keine Arbeiter mehr beschäftigt. Somit sind die täglich gebrauchten Stunden am 19. und 20. Arbeitstage noch 3000 Stunden, am 21. und 22. Arbeitstage nur noch 1500 Stunden und am 23. und 24. Arbeitstage null. Das Montageband ist aber bis zum Ende des 24. Arbeitstages in Betrieb, und es erfolgt entsprechend einem Gruppenstand von 95% ein täglicher Kredit von 4275 Normalstunden bis zum Ende des 24. Arbeitstages. Die Folge davon ist, daß am Ende des 19. und 20. Arbeitstages der Gruppenstand auf 142,5% steigt, da nur noch 3000 gebrauchte Stunden vorhanden sind. Am Ende des 21. und 22. Arbeitstages ist der Gruppenstand 285%, um am 23. und 24. Arbeitstag unendlich hoch zu werden, weil keine Arbeiter mehr tätig sind, und trotzdem der Kredit am Zahlpunkt weiter funktioniert.

Werden nun die Werte kumulativ aufgetragen, so erhält man die gebrauchten Stunden, die mit 4500 beginnen, um bis zum Ende des 18. Arbeitstages um weitere 4500 Stunden, also bis zu 81 000 Stunden fortzuschreiten. Von hier ab kommen für den 19. und 20. Arbeitstag nur noch je 3000 Stunden hinzu, so daß der Kumulativstand an gebrauchten Stunden am Ende des 20. Arbeitstages

87 000 Stunden beträgt. Am 21. und 22. Arbeitstag kommen noch je 1500 Stunden hinzu, während am 23. und 24. Arbeitstag keine weiteren Stunden mehr auflaufen, sodaß am Ende des 24. Arbeitstages 90 000 gebrauchte Stunden vorhanden sind.

Die Normalstunden beginnen mit 4275 Stunden und steigen bis zum Ende des 24. Arbeitstages unverändert fort, so daß sie 102 600 erreichen. Der sich aus Normalstunden und gebrauchten Stunden ergebende Gruppenstand beträgt bis zum Ende des 18. Arbeitstages unverändert 95%, um dann langsam bis auf 114% anzusteigen.

Der Umlauf bleibt bis zum 18. Arbeitstag unverändert auf 17 100 Stunden. Von diesem Zeitpunkt an wird er immer kleiner, um am Ende des 24. Arbeitstages gleich null zu sein (Wasserbehälter). Die Erhöhung des Gruppenstandes von 95% auf 114% ist nicht etwa darauf zurückzuführen, daß die Gruppe, die während des ganzen Jahres mit einer Intensität von 95% gearbeitet hat, diese Arbeitsintensität nun bis auf 114% gesteigert habe, sondern dies ist nur dadurch möglich geworden, daß während der Auslaufperiode vom 19. Arbeitstage beginnend, die Arbeit, die in der Anlaufperiode schon bevorschußt war, nun am Zahlpunkt zum zweiten Mal bezahlt wird, weil die Beträge für die eingetragene Hypothek nicht eingehalten wurden, die Hypothek also nicht abgetragen wurde.

Wenn bei Beginn des Geschäftsjahres in der Anlaufperiode eine Hypothek von 17 100 Stunden für die Gruppe eingetragen wurde, so erscheint am Ende des Geschäftsjahres diese Hypothek als eine Schuld und muß deshalb abgetragen werden. Dies geschieht durch Einhalten von Normalstunden. Wird am Ende des 24. Arbeitstages nun für die Gruppe ein Kredit von 102 600 Normalstunden ausgewiesen, so muß man gleichzeitig die Hypothekenschulden von 17 100 Stunden hiervon abziehen, so daß sich der Gruppenstand jetzt folgendermaßen errechnet:

$$\frac{102\,600 \text{ Normalstunden} - 17\,100 \text{ Stunden Umlauf-Vorschuß} \times 100}{99\,000 \text{ gebrauchte Stunden}}$$

$$= 95\% \text{ Gruppenstand.}$$

Vergleicht man die Anlaufperiode mit der Auslaufperiode, so ersieht man, daß die Gruppe in der Anlaufperiode durch einen zusätzlichen Kredit auf den normalen Gruppenstand gebracht worden war, denn ohne diesen Kredit hätte sie nur einen Gruppenstand von 77,7% erreicht. In der Auslaufperiode stellen wir nun das

Entgegengesetzte fest, nämlich, daß durch die Kürzung des erteilten Vorschusses der ansteigende Gruppenstand auf die gleiche Höhe von 95% zurückgebracht wird.

Durch die Erteilung des Umlauf-Vorschusses und die Rückzahlung desselben in der Auslaufperiode erreicht man also, daß der Grupenstand vom 1. Arbeitstag der Anlaufperiode bis zum letzten Arbeitstag der Auslaufperiode unverändert geblieben ist. Es ist selbstverständlich, daß die beim Abtragen der Hypothek vorgenommenen Abzüge niemals höher sein können als die Hypothek selbst. Wenn bei Beginn des Geschäftsjahres 17 100 Stunden als Umlauf-Vorschuß erteilt werden, so können am Ende des Geschäftsjahres naturgemäß nur 17 100 Stunden abgetragen werden. Würde man mehr einbehalten, so wäre dies ein Verlust der Gruppe, würde man weniger einbehalten, so wäre dies ein Verlust des Werkes.

3. Die Ausstellung der Belege.

a) Durch den Arbeiter.

Das Ausfüllen der Belege durch den Arbeiter kann nur in einem gewissen Rahmen verlangt werden. Würde man dem Arbeiter zutrauen, alle Angaben selbst auszufüllen, so würden hierdurch an die Intelligenz des einzelnen Arbeiters Anforderungen gestellt, die nicht jeder erfüllen kann. Außerdem bringt dieses Verfahren unvermeidliche Gefahren mit sich. Um diesen zum Teil vorzubeugen, erhält der Gefolgschaftsangehörige einen ausgefüllten Beleg als Arbeitsanweisung und hat nur die Angaben zu machen, die für die Errechnung des Lohnes erforderlich sind, wie seinen Namen, Arbeitsnummer, Anzahl der hergestellten Einheiten oder die gebrauchte Zeit.

Bei diesen Eintragungen handelt es sich aber um äußerst wichtige Angaben und ihre Kontrolle ist unbedingt erforderlich, die bei der Abgabe der Arbeit vorgenommen werden muß, da sonst die Zeitangaben nicht mehr nachgeprüft werden können. Zur Kontrolle der Zeitangaben bedient man sich mechanischer Hilfsmittel, die nicht nur den Arbeiter als „Ausschreiber" ausschalten und die handschriftlichen Eintragungen mit ihren großen Nachteilen — Zeitverluste und falsche Angaben — in Fortfall bringen, sondern auch die Kontrolle dieser Angaben teilweise entbehrlich machen.

Der Leistungskontroller der Firma Ernst Benzing GmbH., Schwenningen a. N., stempelt die Zeit und läßt die beanspruchte Zeit schnell errechnen. Er zeigt nicht die absolute Zeit, sondern die reine Arbeitszeit an. Von Montagmorgen bis Sonnabend zählt er fortlaufend die Arbeitsstunden unter selbsttätiger Auslassung der Betriebspausen und der Arbeitsruhe. Beginnt ein Arbeiter z. B. um 8 Uhr die Akkordarbeit und findet sie am anderen Tage um 14 Uhr ihre Beendigung, so sind bei der Berechnung der Zeit die Mittagspause an beiden Tagen und die Arbeitsruhe während der Nacht zu berücksichtigen. Dies wäre also in einem Betriebe, der etwa von 8—12 und 13—17 Uhr arbeitet, 2mal 1 Stunden und 15 Stunden Arbeitsruhe. Der Leistungskontroller rechnet diese Zeiten nicht mit. Stempelt er z. B.

bei 8 Uhr		24 50
so zählt er weiter bis 12 .	=	28 50
ruht von 12—13		
zählt weiter bis 17 . . .	=	32 50
ruht bis 18		
zählt weiter bis 12 . . .	=	26 50
ruht von 12—13		
und zählt weiter bis 14 . .	=	37 50.

Der Beleg zeigt also

bei Beendigung den Stempel		37 50
bei Beginn		24 50
die reine Arbeitszeit . . .	=	13 00 Stunden.

Die Belege für den Leistungskontroller sind so eingerichtet, daß das Ende der Arbeit ü b e r den Anfang, die größere Zahl über die kleinere zu stehen kommt, wodurch eine leichte Feststellung des Zeitaufwandes möglich ist. Der Apparat arbeitet nach dem Punktezeitverfahren, zählt also jede 0,05 Stunde = 3 Minuten. Der größte demnach vorkommende Fehler ist 1,5 Minuten. Ein weiterer Vorteil besteht darin, daß der Zeitrechner automatisch auf Überzeit, und zwar über 10 Stunden schaltet, und diese Überstunden mit einem + kennzeichnet. Trotz dieser Überstundenzählung erscheint aber am anderen Tag bei Arbeitsbeginn dieselbe Zählzahl wie am Tage vorher bei Normalarbeitsschluß. Außer der Zählzeit können durch besondere Einrichtungen auch Datum und Uhrzeit markiert werden. In Betrieben, die mit mehreren Schichten arbeiten, kommen Leistungskontroller mit soviel Zählwerken in Frage, wie

Schichten vorhanden sind. Durch diese Zeitrechner werden die Schreib- und Rechenarbeiten wesentlich verkürzt.

b) Durch den Meister.

Die Einschaltung des Meisters zur Ausfüllung der Belege ist nur bei einem nicht allzu großen Arbeitsbereich anwendbar. Dann sind Arbeitsanweisung, Kontrolle der Leistung und anderes in einer Hand vereinigt. Die Grenze des Arbeitsbereiches wird nicht allein durch die Arbeiterzahl, sondern noch mehr durch die Arbeitsart, ob kurze oder lange Akkorde usw., bestimmt. Somit besteht die Gefahr, daß der Meister seiner eigentlichen betrieblichen Aufgabe nicht mehr ganz nachkommen kann. Trotzdem ist die Einschaltung des Meisters für gewisse Tätigkeit unbedingt notwendig, wenn eine gute und sichere Arbeit gewährleistet werden soll.

c) Durch den Werkschreiber.

In größeren Betrieben bedient man sich für fast all diese Arbeiten des Werkschreibers, der den Meister in seinen Arbeiten entlasten und auch die Unstimmigkeiten, die von Seiten der Arbeiter bei Ausfüllung der Belege entstehen können, beseitigen soll. Durch die Verwendung des Werkschreibers werden die Möglichkeiten der Durchstechereien zwischen Arbeiter und Meister und zwischen Werkschreiber und Arbeiter durch die Prüfung der Belege vom Meister erschwert.

Die Tätigkeit des Schreibers ist nicht nur auf die Ausfüllung der Belege beschränkt, sondern er übernimmt zuweilen auch das Ausrechnen der Löhne. In großen Betrieben und solchen mit stark wechselnden Leistungen, wodurch mit dem Ausrechnen der einzelnen Belege infolge der Verschiedenheit mehr Zeit beansprucht wird, verzichtet man auf diese Verbindung und überläßt das Ausrechnen dem Rechensaal, der auf Grund der Verwendung von maschinellen Hilfsmitteln die Mehrarbeit mehr als wettmacht.

Ob nun Arbeiter, Meister oder Schreiber zur Ausfüllung der Belege herangezogen werden, ist von der Organisation eines jeden Betriebes abhängig. Daß alle drei zu dieser Tätigkeit herangezogen werden, findet man in fast allen Betrieben, aber in größeren Werken fällt die Hauptaufgabe den Werkschreibern zu.

III. Kapitel.

Errechnung des Lohnes.

Als Ziel der Errechnung des Lohnes muß zunächst die Lohnauszahlung angesehen werden. Die Arbeiten hierzu, die sich auf

die Errechnung des Bruttolohnes,

die Ermittlung der Abzüge

die Ermittlung des Nettolohnes

beziehen, müssen unbedingt genau und termingemäß erledigt werden, damit den Gefolgschaftsmitgliedern an den festgesetzten Tagen der Lohn ausgezahlt werden kann. Somit werden an das Lohnbüro besondere Anforderungen gestellt, die nur bei einer sehr guten Organisation des Betriebsablaufes erfüllt werden können. Alle Einzelarbeiten, die außerhalb der Tätigkeit des Lohnbüros liegen, müssen so sicher und pünktlich ausgeführt werden, daß keinerlei Stockungen auftreten können. Daß der ganze Aufbau des gesamten Lohnwesens in dem untersuchten Werke äußerst genau organisiert ist, ersieht man am besten daraus, daß an keiner Stelle irgendwelche Hindernisse auftreten können, wodurch eine Verschiebung des Auszahlungstermines bedingt sein würde.

Die Auswertung sämtlicher Lohnbelege erfolgt im Lohnbüro, in dem eine verhältnismäßig geringe Anzahl von Angestellten mit den hierzu erforderlichen Arbeiten betraut ist. Wie der Arbeitsablauf in dieser Abteilung vonstatten geht, soll in den nachfolgenden Abschnitten ausgeführt werden.

Bei der Errechnung des Bruttolohnes müssen die gesetzlichen Vorschriften Berücksichtigung finden, insbesondere die in Frage kommende Tarifordnung, die Betriebsordnung, der einzelne Arbeitsvertrag und etwaige Sonderabmachungen mit den einzelnen Gefolgschaftsmitgliedern. Sobald es sich nicht um Einzelabmachungen handelt, müssen in der Betriebsordnung oder in Sonderstatuten auch die Akkordsätze niedergelegt sein.

A. Die Errechnung des Bruttolohnes.

1. Normale Bruttolohnrechnung.

Bei der Errechnung des Lohnes unterscheidet man den „Bruttolohn“ und den „Nettolohn“. Den Bruttolohn errechnet man auf Grund der zur Verfügung stehenden Unterlagen (Stechkarten usw.). Die Ausrechnung bietet im allgemeinen keine besonderen Schwierigkeiten und wird in großen Betrieben zweckmäßig von einer Rechenstelle übernommen, wo durch die Zusammenfassung der Arbeit ein schnelleres und wirtschaftlicheres Arbeiten gewährleistet wird. Für die Erledigung dieser Aufgaben bedient man sich der verschiedenartigsten Maschinen. Der auf Grund der Belege errechnete Lohn braucht noch nicht mit dem Bruttolohn identisch zu sein; um ihn zu erhalten, können noch Zuschläge in Frage kommen, die betrieblicherseits nicht gemeldet werden, weil sie vielleicht mit der Arbeitsleistung an sich nicht in Verbindung stehen. Solche Zuschläge sind die sozialen Zulagen, außerdem noch Fahrgeld usw.

Die errechneten Bruttolöhne werden niedergeschrieben in der Lohnliste, in dem Lohnkontenblatt, das jeder Gefolgschaftsangehörige besitzt und sehr häufig mit der Personalkarte verbunden ist und ja auch gleichzeitig die vom Finanzamt vorgeschriebene Steuerkarte darstellt, und schließlich in dem Lohnbeleg für Arbeiter gemäß § 134 der Gewerbeordnung, d. h. auf dem Lohnbeutel oder auf einem Lohnstreifen. Statt der Lohnlisten bedient man sich in Betrieben mit unterschiedlicher Fertigung, in denen verschiedene Lohnformen (Stundenlohn, Gruppenakkord), in denen Sonntagsarbeit und Überstunden mit besonderen Zuschlägen geleistet werden, in denen die Gefolgschaftsangehörigen innerhalb einer Lohnperiode in verschiedenen Abteilungen arbeiten, für jeden Arbeiter innerhalb einer Lohnperiode eines besonderen Lohnausrechnungsbogens, dessen Ausgestaltung sich nach den Bedürfnissen des Betriebes richtet.

Die Lohnperiode ist in den einzelnen Betrieben sehr verschieden. Die meisten Unternehmungen haben noch eine wöchentliche bzw. 14tägige Spitzenlöhnung. Da der Ministerialerlaß eine monatliche Erfolgsrechnung vorsieht, um über den Betriebsabrechnungsbogen die Nachkalkulation zu gewinnen, wäre eine monatliche Spitzenlöhnung erforderlich, denn nur auf diese Weise ist der tatsächliche Lohnaufwand pro Kostenstelle und Monat zu

Zahlungsgruppe C
Karte Nr. 1
1939

Linke Hälfte der Lohnkonten-Karte

Lohnperiode	Woche	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Berichtigung	Arbeitstage	Arbeitsstunden Ges.	Prod.	Unpr.	Produktiv RM	Unproduktiv RM	10 %	15 %	20 %	25 %	50 %	100 %	So 50%	Überstunden	Brutto-Lohn
vom 1. Januar bis 28. Januar																								

Rechte Hälfte

Abschlag	Steuer	Krankenkasse	Arbeitslosen-Versicherung	Invaliden-Versicherung	Lebens-Versicherung	Bürgersteuer	Arbeitsfront	Winterhilfe		Sonstiges RM	Totalabzüge	Überzahlung	Netto-Restzahlung
										1. Überzahlungen 2. Vorschuß 3. Pfändung 4. Untersuchungen 5. Miete 6. Waren 7. Darlehen 8. Sonstiges			

erfassen. Hiermit ist auch gleichzeitig eine nicht unerhebliche Ersparnis an Arbeitszeit im Lohnbüro verbunden. Da aber der deutsche Arbeiter, einer alten Gewohnheit folgend, nicht einverstanden sein würde, wie ein Angestellter monatlich sein Geld zu erhalten, müssen wöchentliche Abschlagszahlungen eingeschaltet werden. Ihre Höhe wird zweckmäßig nicht einfach pauschaliert, sondern richtet sich nach dem Bruttolohn der Woche, bei Akkordarbeiten, die sowieso verschieden hohe Bruttolöhne in den einzelnen Wochen bedingen, wird es nicht anders möglich sein. Im untersuchten Betriebe besteht eine vierwöchentliche Lohnperiode, die sich aus dreiwöchentlichen Abschlagszahlungen und einer Spitzenlöhnung zusammensetzt.

2. Sonderfälle bei der Bruttolohnrechnung.

a) Abschlagszahlung.

Bei der Abschlagszahlung stellt das Lohnbüro nicht wie bei der Spitzenlöhnung alle Abzüge einzeln fest und zieht sie dann ab, sondern für jeden Arbeiter steht ein Pauschalabzugsprozentsatz fest, der von dem Bruttolohn in Abrechnung gebracht wird, um die zu leistende Abschlagszahlung zu ermitteln.

In einem wohlorganisierten Betriebe bereitet die Abschlagszahlung nicht solch große Schwierigkeiten, wie man im allgemeinen annimmt. Mit Hilfe ganz weniger Kräfte ist es möglich, für tausende Betriebsangehörige innerhalb kurzer Zeit sämtliche hierfür in Frage kommenden Arbeiten zu erledigen. Zunächst werden zu Anfang einer Lohnperiode die 3 Abschlagslisten, auf denen Abteilungsnummer, Arbeiternummer, Name des Gefolgschaftsmitgliedes und Brutto-Stundenlohn verzeichnet werden müssen, aufgestellt. In einer besonderen Spalte ist der Netto-Stundenlohn eines jeden Betriebsangehörigen eingetragen. An Hand der Stechkarten wird nun die Stundenzahl, die von dem Zeitrechner auf der Stechkarte eingetragen worden ist, multipliziert mit dem Netto-Stundenlohn. Hierzu bedient man sich der Multiplikationstabelle von Hartleib, in der sämtliche Stundenlöhne enthalten sind. Wie diese Tabelle eingerichtet ist, veranschaulicht obiges Blatt für den Netto- bzw. Brutto-Stundenlohn. Den abzulesenden Betrag rundet man auf volle Reichsmark nach unten ab und vermerkt ihn auf der Stechkarte. Dieses Verfahren ist aber nur möglich, wenn die betreffenden Arbeiter im Stundenlohn stehen. Beim Akkordlohn (Standard)

verhält es sich natürlich anders. Auf Grund des von der Standards-Abteilung herausgegebenen Abschlagprozentsatzes, der ca. 30% über dem normalen Stundenlohn liegt, wird auf einer besonderen Akkordlohntabelle zunächst die Höhe des Nettostundenlohnes einschließlich des besagten Prozentsatzes ermittelt. Nach seiner Feststellung geschieht dasselbe wie beim normalen Stundenlohn.

Abtg. D 72
Blatt 1

Name und Nummer	Brutto-lohn	Netto-lohn	1. Abschlag RM	2. Abschlag RM	3. Abschlag RM	gesamt RM
Müller 072—001	1,05	0,87	43.—	38.—	51.—	132.—
Kunze 072—002	1,30	1,05	52.—	57.—	55.—	164.—
Weber 072—003	0,95	0,72	46.—	51.—	38.—	135.—
Ehrlich 072—005	1,00	0,79	39.—	37.—	38.—	114.—
Flach 072—009	0,90	0,96	45.—	51.—	47.—	143.—
Krug 072—012	0,85	0,95	46.—	53.—	51.—	150.—
Scharf 072—016	0,90	1,03	53.—	57.—	46.—	156 —
Klein 072—017	0,80	0,65	24.—	31.—	26.—	81.—
Hof 072—021	1,20	0,96	45.—	53.—	49.—	147.—
Schneider 072—023	1,00	1,07	54.—	46.—	49.—	149.—
Summe			447.—	474.—	450.—	1371.—

Die auf die Stechkarten eingetragenen Ziffern werden dann durch eine Adrema-Maschine auf die Abschlagsliste, die dann an die Lohnzahlmeisterei weitergeleitet wird, übernommen. Sobald die drei Abschlagszahlungen der Lohnperiode abgelaufen sind, wird die Quersumme auf der Lohnkonten-Karte eines jeden Gefolgschaftsmitgliedes vermerkt. In der vierten Lohnwoche findet dann eine Spitzenlöhnung statt.

Wie aus obiger Abschlag-Liste zu ersehen ist, sind in ihr der Brutto- und Netto-Stundenlohn enthalten. Bei einem großen Teil

der Arbeiter ist der Netto-Stundenlohn höher als der Brutto-Stundenlohn — der ja gleich dem garantierten Einstellohn ist —, was daraus zu erklären ist, weil im Netto-Stundenlohn schon die zu zahlende Prämie eingerechnet ist.

b) Sonderlohn für Überstunden, Nachtschicht, Sonn- und Feiertagsarbeit.

Bei der Errechnung der Bruttolöhne finden auch die Überstunden und dergleichen mehr Berücksichtigung. Sie bedingen in allen Fällen eine Mehrzahlung über den normalen Stundenlohn. Diese Zuschläge sind in den Tarif- oder in den Betriebsordnungen oder in den Einzelverträgen enthalten.

Bei normalen Verhältnissen bilden Überstunden und Sonntagsarbeit im untersuchten Werke Ausnahmen, was man schon daraus erkennt, daß sich der Betriebsführer die Anordnung von Überstunden, die sich nie ganz vermeiden lassen, vorbehalten hat. Zwischen normaler Arbeitszeit und Überzeit wird eine nicht zu bezahlende Erholungspause von 15 Minuten eingeschoben.

Für die Errechnung der Überstundenvergütung ist die Lohnwoche maßgebend. Sofern kein höherer Zuschlag, über den später noch Erläuterungen folgen werden, zu zahlen ist, müssen alle in der Lohnwoche über 48 Stunden hinaus geleisteten Zeiten wie folgt vergütet werden:

die 49.—60. Stunden mit 25% Zuschlag,
alle Stunden darüber hinaus mit 50% Zuschlag.

Für die Nachtarbeit besteht ebenfalls eine besondere Regelung. Soweit die betriebsübliche tägliche Arbeitszeit von 7½ Stunden nicht überschritten wird, wird für die regelmäßig geleistete Nachtarbeit zwischen 20,00 und 6,00 Uhr ein Nachtzuschlag von 10% gewährt. Unregelmäßig geleistete Nachtarbeit zwischen 20,00 und 6,00 Uhr ist mit einem Zuschlag von 50% zu vergüten. Im Anschluß an die Spät- und Nachtschicht (es muß hier noch erwähnt werden, daß im besagten Werke in drei Schichten gearbeitet wird) geleistete Arbeitszeiten sind ebenfalls mit 50% zu bezahlen, wenn die normale Arbeitszeit überschritten wird. Dies trifft bei Nacht- und Frühschicht auch für die Stunden zu, die vor Schichtbeginn in der Zeit von 20,00—22,00 Uhr, bzw. vor 6,00 Uhr geleistet werden. Alle über die tägliche normale Arbeitszeit hinausgehenden Stunden, die, wie vorstehend, mit 50% zu

Std.		1/4	1/2	3/4	Std.		1/4	1/2	3/4
		24	48	71			24	48	71
1	95	119	143	166	31	2945	2969	2993	3016
2	190	214	238	261	32	3040	3064	3088	3111
3	285	309	333	356	33	3135	3159	3183	3206
4	380	404	428	451	34	3230	3254	3278	3301
5	475	499	523	546	35	3325	3349	3373	3396
6	570	594	618	641	36	3420	3444	3468	3491
7	665	689	713	736	37	3515	3539	3563	3586
8	760	784	808	831	38	3610	3634	3658	3681
9	855	879	903	926	39	3705	3729	3753	3776
10	950	974	998	1021	40	3800	3824	3848	3871
11	1045	1069	1093	1116	41	3895	3919	3943	3966
12	1140	1164	1188	1211	42	3990	4014	4038	4061
13	1235	1259	1283	1306	43	4085	4109	4133	4156
14	1330	1354	1378	1401	44	4180	4204	4228	4251
15	1425	1449	1473	1496	45	4275	4299	4323	4346
16	1520	1544	1568	1591	46	4370	4394	4418	4441
17	1615	1639	1663	1686	47	4465	4489	4513	4536
18	1710	1734	1758	1781	48	4560	4584	4608	4631
19	1805	1829	1853	1876	49	4655	4679	4703	4726
20	1900	1924	1948	1971	50	4750	4774	4798	4821
21	1995	2019	2043	2066	51	4845	4869	4893	4916
22	2090	2114	2138	2161	52	4940	4964	4988	5011
23	2185	2209	2233	2256	53	5035	5059	5083	5106
24	2280	2304	2328	2351	54	5730	5154	5178	5201
25	2375	2399	2423	2446	55	5225	5249	5273	5296
26	2470	2494	2518	2541	56	5320	5344	5368	5391
27	2565	2589	2613	2636	57	5415	5439	5463	5486
28	2660	2684	2708	2731	58	5510	5534	5558	5581
29	2755	2779	2803	2826	59	5605	5629	5653	5676
30	2850	2874	2898	2921	60	5700	5724	5748	5771

vergüten sind, werden bei Errechnung der restlichen Überstunden und Vergütungen außeracht gelassen.

Auch die Vergütungen für Sonn- und Feiertagsarbeit sind genauestens festgelegt worden. Alle an einem Sonn- oder Feiertag, sowie am 24. XII. zwischen 14,00 und 22,00 Uhr geleisteten Arbeitszeiten sind mit einem Zuschlag von 50%, an Oster-, Pfingst-, Weihnachtsfeiertagen und 1. Mai sowie am 24. XII. nach 22,00 Uhr geleistete Arbeitszeiten mit einem Zuschlag von 100% zu vergüten. Hiervon sind lediglich die Zeiten ausgenommen, die bei Leistung von 6 regelmäßigen Nachtschichten in einen Sonn- oder Feiertag fallen. Fällt ein unbezahlter Feiertag auf einen Werktag, dann ist letzteres sinngemäß auf die 5. Schicht anzuwenden. Die

vorher erwähnten Vergütungen für den 24. XII. sind auf jeden Fall zu zahlen.

Werden in einer Lohnwoche mehr Schichten gearbeitet als die Woche an Werktagen zählt, dann muß jede darüber hinausgehende Schicht mit 50% vergütet werden.

Treffen mehrere bzw. gleichwertige Zuschläge zusammen, dann wird jeweils der höhere bzw. nur ein Zuschlag berechnet. Zur Erläuterung dieses Vorganges sollen einige Beispiele dienen.

Ein Gefolgschaftsmitglied arbeitet an 6 Werktagen 7 Schichten, wovon eine Schicht als unregelmäßige Nachtarbeit geleistet wurde. In diesem Falle treffen nun die 7. Schicht und die unregelmäßige Nachtarbeit mit zwei gleichwertigen Zuschlägen zusammen. Vergütet werden nur 1 × 7,5 Stunden als 7. Schicht mit 25%, die als Überstunden zu betrachten sind.

Jemand arbeitet an 6 Wochentagen 7 Schichten, von denen eine als unregelmäßige Nachtschicht entweder von Samstag auf Sonntag oder von Sonntag auf Montag geleistet wird. Jetzt haben wir drei gleichwertige Zuschläge: 7. Schicht, unregelmäßige Nachtarbeit und teilweise Sonntagsarbeit. Zu vergüten sind 7,5 Stunden als 7. Schicht mit 25%, die ebenfalls als Überstunden angesehen werden müssen.

Ein Werksangehöriger arbeitet in der Pfingstwoche 7 Schichten an 7 Arbeitstagen. Hiervon ist eine unregelmäßige Nachtschicht, die von Pfingstsamstag auf Pfingstsonntag geleistet wird. Hier treffen drei Zuschläge — zwei gleichwertige für die 7. Schicht und die unregelmäßige Nachtarbeit und ein höherer mit 100% für die Feiertagsarbeit — zusammen. Zu vergüten ist hier die 7. Schicht, und zwar die in den Samstag fallende Zeit mit 50%, die in den 1. Feiertag fallende Zeit mit 100%, die auch hier als Überstunden betrachtet werden.

Wenn ein Arbeiter an 6 Werktagen 6 Schichten arbeitet, wovon eine als unregelmäßige Nachtschicht geleistet wird, muß letztere mit einem Nachtzuschlag von 50% vergütet werden und darf nicht als Überzeit angesehen werden. Bei Überschreitung der 48-Stunden-Woche sind lediglich die über die normale tägliche Arbeitszeit hinausgehenden bereits bewerteten Überstunden an der Gesamtarbeitszeit abzusetzen. Lediglich bei Leistung von 7 regelmäßigen Nachtschichten und ausgesprochenen Sonn- und Feiertagsarbeiten ist, der bisherigen Regelung entsprechend, für die in die Zeit von 20,00 bis 6,00 Uhr fallenden Arbeitszeiten neben dem jeweiligen Zuschlag für die 7. Schicht bzw. Sonn- und

Feiertagsarbeit, die 10%ige Nachtzulage auch weiterhin zu gewähren.

B. Die Ermittlung der Abzüge.

Der Arbeiter bekommt nicht den Lohn in seiner vollen Höhe ausgezahlt, sondern es werden vom Bruttolohn die gesetzlich festgelegten Abzüge abgezogen. Der so ermittelte Betrag ist der Nettolohn. Den auszuzahlenden Betrag erhält man dadurch, daß noch die weiteren Abzüge für Vorschuß, Miete, DAF. usw. in Abzug gebracht werden. Alle Abzüge werden in der Lohnliste, auf dem Lohnbeutel und dem Lohnkontenblatt des Gefolgschaftsmitgliedes vermerkt.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für jeden Arbeitnehmer ein Lohnkontenblatt zu führen, auf dem folgende Angaben enthalten sind: Name, Geburtsdatum, Beruf, Wohnsitz, Straße, Steuergruppe, Gemeinde und Finanzamt, in deren Bezirk die Steuerkarte ausgefertigt wurde, Parteigenosse und etwaige Vermerke über hinzuzurechnende oder abzuziehende Beträge. Außerdem sind anzugeben fortlaufend in Reichsmark der gezahlte Arbeitslohn ohne jeden Abzug unter Angabe des Zahltages und des Lohnzahlungszeitraumes, und zwar getrennt nach laufenden und nach sonstigen Abzügen, Barlohn, Sachbezügen und einbehaltener Lohnsteuer. Die Karten sind bis zum Ablauf des dritten auf die Lohnzahlung folgenden Kalenderjahres aufzubewahren. Diese Vorschrift hat keine Geltung, wenn der Arbeitslohn nicht mehr als RM 78,— monatlich beträgt, es sei denn, daß trotz geringeren Arbeitslohnes Lohnsteuer einzubehalten ist.

1. Gesetzliche Abzüge.

a) Die Lohnsteuer.

Der Arbeitgeber hat bei jeder Lohnzahlung für den Arbeitnehmer die Lohnsteuer einzubehalten und an das Finanzamt abzuliefern. Der Arbeitnehmer ist zwar beim Lohnsteuerabzug Steuerschuldner, aber der Arbeitgeber haftet dem Reich für die Einbehaltung und Abführung der Lohnsteuer.

Die Steuerkarte bildet die Grundlage für die Berechnung der einzubehaltenden Lohnsteuer. Sie wird von der Gemeindebehörde ausgestellt und enthält die Personenstandsaufnahme, die für die Höhe der Lohnsteuer von Wichtigkeit ist. Sämtliche Eintragungen,

amtliche Ergänzungen und Änderungen sind für den Arbeitgeber auch im Falle offensichtlicher Unrichtigkeit bindend. Änderungen und Ergänzungen dürfen nicht von Privatpersonen vorgenommen werden, sondern können nur durch das Finanzamt erfolgen.

Für die Errechnung der Lohnsteuer sind 4 Steuergruppen gebildet worden. In die Gruppe I sind die Ledigen einzubeziehen, in die Gruppe II die Verheirateten, aus deren Ehe bisher noch kein Kind hervorgegangen ist, obwohl die Ehe schon länger als fünf Jahre besteht, in die Gruppe III die Verheirateten ohne Kind während der ersten fünf Ehejahre und in Gruppe IV die Steuerpflichtigen mit Kinderermäßigung.

All dieses ist auf der Steuerkarte vermerkt und wird vom Lohnbüro auf die Lohnkontenkarte des betreffenden Arbeiters übernommen, während die Steuerkarte vom Arbeitgeber aufbewahrt wird, solange das Dienstverhältnis dauert. Um sich nun beim Ausrechnen der Abzüge bzw. beim Ablesen aus der amtlichen Lohnsteuertabelle eine Erleichterung zu verschaffen, bedient man sich eines Zahlensymbols, das man neben der laufenden Kontrollnummer des Arbeiters vermerkt.

Den Familienstand kann man gut durch eine Zahl ausdrücken und dann dieselbe mit der Kontrollnummer verbinden. Man setzt zur laufenden Arbeiternummer z. B. 175 noch die Zahl 113 hinzu, was 175/113 ergibt. Es bedeutet 175 Arbeiternummer, 113 = Mann, Frau und 3 Kinder. Erklärung der zweiten Zahl: jeder ledige Lohnempfänger hat die Zahl 100, die erste Zahl bedeutet er also selbst, ein kinderlos Verheirateter hat die Zahl 110, die erste Zahl bedeutet er selbst, die zweite Ziffer seine Frau. Sind Kinder vorhanden, so wird deren Anzahl an die Stelle der 0 gesetzt, z. B. 3 Kinder 113. Hat der Mann noch seine mittellose Mutter zu ernähren, so wird statt der zweiten 1 eine 2 gesetzt, also: Mann, Frau, Mutter und 3 Kinder = 175/123.

Die Lohnsteuer bemißt sich nach der Tabelle (Lohnsteuertabelle), die für eine monatliche bzw. vierwöchentliche Lohnzahlung Geltung hat. Wird der Arbeitslohn in kürzeren als monatlichen Zahlungszeiträumen gezahlt, so betragen die Lohnstufen und die Lohnsteuer Bruchteile der Beträge dieser Lohnsteuertabelle, und zwar:

a) für nicht mehr als 4 Arbeitsstunden $^1/_{52}$,
b) für mehr als 4 Arbeitsstunden, aber nicht mehr als einen vollen Arbeitstag $^1/_{26}$,
c) für volle Arbeitswochen $^6/_{26}$.

Für andere als die Lohnzahlungszeiträume, für die Tabellen beigegeben sind, ergeben sich Lohnstufen und Lohnsteuerbeträge aus den mit der Zahl der Arbeitstage (oder Wochen, Monate) vervielfachten Tagesbeträgen (Wochen- und Monatsbeträgen). Die volle Arbeitswoche ist zu 6, jeder volle Arbeitsmonat zu 26 Arbeitstagen zu rechnen. Wenn Feiertage auf Wochentage fallen, sind sie mitzuzählen.

Beispiel: Bei einer Entlohnung von RM 105.— für 16 unmittelbar aufeinander folgende Kalendertage betragen Lohnstufe und Lohnsteuer $^{14}/_{26}$ der Monatstabelle (2 volle Arbeitswochen und 2 Tage). Man kann die Lohnsteuer nach der Tabelle für tägliche Lohnzahlung ermitteln, indem man den Lohn von RM 105.— durch 14 teilt und feststellt, wie hoch die Lohnsteuer bei diesem Tageslohn liegt. Dann vervielfacht man diesen Steuerbetrag mit 14 und erhält die einzubehaltende Steuer.

Mit Runderlaß vom 8. III. 1935 ist eine Anordnung über die Abrundung des Arbeitslohnes für die Berechnung der Lohnsteuer getroffen worden. Wenn der Arbeitslohn RM 20.— nicht übersteigt, auf volle 10 Pfg. nach unten, wenn er RM 20.—, aber nicht RM 100.— übersteigt, auf volle 50 Pfg. nach unten, wenn er RM 100.— übersteigt, auf den nächsten vollen Reichsmarkbetrag nach unten.

Neben der Kinderermäßigung für minderjährige Kinder kann dem Arbeitnehmer auf Antrag auch eine solche für volljährige Kinder gewährt werden, wenn sie überwiegend auf Kosten des Steuerpflichtigen unterhalten, für einen Beruf ausgebildet werden und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Zur Berufsausbildung rechnen auch Arbeitsdienst, sowie die Ausbildung bei der Wehrmacht bis zum Oberfähnrich bzw. Gefreiten einschließlich.

Die Lohnsteuer läßt sich ohne Steuerkarte nicht ermitteln. Wenn eine Steuerkarte nicht vorgelegt werden kann, dann ist zu unterscheiden, ob sie vom Arbeitnehmer schuldhaft überhaupt nicht oder verzögert vorgelegt wurde oder ob am Jahresbeginn die Vorlage deswegen unmöglich war, weil sie zur Änderung an die Gemeinde oder das Finanzamt gegeben wurde.

Liegt die Schuld beim Arbeitnehmer, dann kann der Arbeitgeber bei der Ermittlung der Lohnsteuer vor Anwendung der Tabelle den eigentlichen Bruttolohn monatlich um RM 52.—, wöchentlich um RM 12.—, täglich um RM 2.— und vierstündlich um RM 1.— erhöhen. Dies geschieht solange, bis der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber die Steuerkarte aushändigt. Hat der Arbeiter die

Karte zwecks Änderungen bzw. Eintragungen der Gemeinde oder dem Finanzamt vorgelegt, so muß die Steuerberechnung nach der Steuerkarte des verflossenen Jahres vorgenommen werden. Sobald nun die Steuerkarte dem Arbeitgeber ausgehändigt werden kann, können die Ausgleiche, falls sie erforderlich sind, durchgeführt werden.

Häufig findet man auf der Lohnkontenkarte einer Arbeiterin einen Geldbetrag vermerkt, den man jedesmal zum tatsächlichen Bruttoarbeitslohn hinzuzählen muß bei der Ermittlung der Lohnsteuer. Dies ist dann der Fall, wenn eine Ehefrau in einem Dienstverhältnis steht. Ihr sind dann bei der Lohnsteuerberechnung vor Anwendung der Lohnsteuertabelle zum tatsächlichen Bruttolohn noch monatlich RM 52.—, wöchentlich RM 12.—, täglich RM 2.— und vierstündlich RM 1.— hinzuzurechnen, um eine doppelte Berücksichtigung steuerfreier Beträge bei Mann und Frau zu vermeiden. Eine Kinderermäßigung steht dagegen sowohl dem Ehemann als auch der Ehefrau zu.

Die einbehaltene Lohnsteuer für Lohnzahlungen in der Zeit vom 1. bis zum 15. eines Kalendermonats sind vom Arbeitgeber bis zum 20. dieses Kalendermonats, für Lohnzahlungen in der Zeit vom 16. bis zum Schluß eines Kalendermonats bis zum 5. des folgenden Kalendermonats an die Kasse des zuständigen Finanzamtes abzuführen. Man muß die abgeführten Beträge ausdrücklich als Lohnsteuer bezeichnen und angeben, auf welchen Zeitraum sie entfallen.

Man hat von dieser Art der Abführung der Lohnsteuer in dem Falle abgesehen, wenn die in der ersten Hälfte eines Kalendermonats einbehaltene Lohnsteuer für sämtliche Arbeitnehmer eines Betriebes insgesamt nicht mehr als RM 200.— beträgt. Sie muß dann zusammen mit der in der zweiten Hälfte des Kalendermonats anfallenden Lohnsteuer bis zum 5. des folgenden Kalendermonats abgeführt werden.

b) Die Wehrsteuer.

Am 20. Juli 1937 wurde das Gesetz über eine Steuer der Personen, die nicht zur Erfüllung der zweijährigen aktiven Dienstpflicht herangezogen werden, erlassen. Durch dieses Gesetz wurde die Wehrsteuer als Ausgleich für wirtschaftliche Vorteile, die den jungen Leuten erwachsen, wenn sie nicht mit ihren Altersgenossen zum Wehrdienst einrücken, festgelegt. Steuerpflichtig sind alle

deutschen Staatsangehörigen, die nach dem 31. Dezember 1913 geboren sind, ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Inlande haben und nicht zur Erfüllung der zweijährigen aktiven Dienstpflicht einberufen werden. Gleichgültig ist es, aus welchem Grunde der Wehrdienst nicht geleistet wird und ob es sich um Wehrfähige oder Wehruntaugliche handelt.

Von der Wehrsteuer befreit ist, wer bei Ableistung der Arbeitsdienstpflicht oder des zweijährigen aktiven Wehrdienstes für den Wehrdienst untauglich geworden ist. Außerdem fällt hierunter, wer vor Einführung der allgemeinen Wehrpflicht am 16. III. 1935 freiwillig mindestens 9 Monate aktiv gedient hat.

Die Wehrsteuer ist vom 20.—45. Lebensjahre zu leisten und ist in den ersten zwei Kalenderjahren (den eigentlichen Dienstjahren) sehr hoch, während sie in den darauf folgenden Jahren unverhältnismäßig niedrig ist.

Bei der Wehrsteuer hat man die beiden Klassen I und II zu unterscheiden:

Wehrsteuer I: In den ersten zwei Kalenderjahren beträgt die Steuer 50 v. H. der Lohnsteuer, mindestens 4 v. H. des Arbeitslohnes.

Wehrsteuer II: In den folgenden Kalenderjahren bis zum Schluß des Kalenderjahres, in dem der Steuerpflichtige das 45. Lebensjahr vollendet hat, beträgt sie 6 v. H. der Lohnsteuer, mindestens aber 5 v. T. des Lohnes.

Ausnahmen: Bei den Steuerpflichtigen, denen gemäß dem Einkommensteuergesetz Kinderermäßigung für mindestens 2 Kinder zusteht, wird die Steuer stets, also auch in den ersten beiden Kalenderjahren, nach Wehrsteuer II erhoben.

Beispiele: Ein Arbeitnehmer der Wehrsteuergruppe I hat einen Durchschnittslohn von RM 300.—. Die Berechnung geschieht folgendermaßen: 4 v. H. von RM 300.— = RM 12.—. Die Lohnsteuer beträgt RM 40.08. 50 v. H. = RM 20.04. Mithin ist dieser Betrag höher und kommt zum Abzug.

Die Wehrsteuer II beträgt aus RM 300.— RM 2.40. Die Berechnung erfolgt folgendermaßen: 5 v. T. vom Lohn = RM 1.50, 6 v. H. Lohnsteuer aus RM 40.08 = RM 2.40. Es ist immer der höhere Betrag, also RM 2.40 zum Abzug zu bringen.

Bei Nichtvorlage der Steuerkarte ist zu beachten, daß bei der Berechnung der Wehrsteuer nicht die Beträge von RM 52.— bei monatlicher, von RM 12.— bei wöchentlicher, von RM 2.— bei

täglicher und von RM 1.— bei vierstündiger Lohnzahlung zum Bruttolohn hinzugerechnet werden müssen.

Von der Zahlung einer Wehrsteuer sind die entbunden, die einen Arbeitslohn von weniger als RM 52.— monatlich, RM 12.— wöchentlich und RM 2.— täglich haben.

Der Arbeitgeber hat die Steuer vom Arbeitslohn einzubehalten und mit der einbehaltenen Lohnsteuer an das Finanzamt abzuführen. Es muß von ihm bezeichnet werden, welcher Teil der abgeführten Beträge auf Lohnsteuer und welcher Teil auf Wehr steuer entfällt. Außer dem Arbeitgeber haften auch die Eltern für die von ihren Söhnen geschuldete Wehrsteuer, solange die Söhne minderjährig sind, oder, falls sie volljährig sind, wenn sie von ihnen ganz oder vorwiegend unterhalten werden.

c) Die Bürgersteuer

wird von allen natürlichen Personen, die das 18. Lebensjahr vollendet und in einer inländischen Gemeinde einen Wohnsitz oder mangels eines inländischen Wohnsitzes ihren gewöhnlichen Aufenthalt haben, erhoben. Besteuerungsgrundlage ist entweder das Einkommen oder das Vermögen. Dieses aber nur dann, wenn die hierfür geltenden Steuermeßbeträge höher sind als die nach dem Einkommen zugrunde zu legenden Steuermeßbeträge.

Bei den nach der Lohnsteuer zu veranlagenden Steuerpflichtigen ist der Lohn im Bemessungsjahr maßgebend, und zwar der Mittelbetrag der Lohnstufen. Dies gilt ohne Rücksicht auf die Art der Einkünfte. Bezüge, die ausdrücklich von der Lohnsteuer befreit sind, wie z. B. Bezüge aus einer Krankenversicherung, gehören selbstverständlich nicht zum Einkommen.

Lohnsteuerfrei im Sinne des Bürgersteuergesetzes ist ein Steuerpflichtiger, der für 1939 keine Lohnsteuer zu entrichten hatte. Lohnsteuerfreie Volksgenossen sind nicht etwa, wie von vielen angenommen wird, auch bürgersteuerfrei. Sie genießen lediglich Steuervergünstigungen, d. h. es sind die niedrigeren Steuermeßbeträge von RM 3.— bzw. RM 2.— der Berechnung zugrunde zu legen.

Kinderermäßigungen werden bei der Bürgersteuer ebenfalls gewährt. Kinder im Sinne des Bürgersteuergesetzes sind Abkömmlinge, Stiefkinder, Adoptivkinder, Pflegekinder und ihre Abkömmlinge.

Für die Berechnung der Bürgersteuer gelten folgende Steuermeßbeträge:

bei lohnsteuerfreien Personen .	=	RM 3.—
bei einem Lohn von nicht mehr als RM 4500.—	=	RM 6.—
bei einem Lohn von mehr als RM 4500.—, jedoch nicht mehr als RM 6000.—	=	RM 9.— usw.

Die Erhebung der Bürgersteuer erfolgt durch Anforderung auf der Lohnsteuerkarte, durch Steuerbescheid und schließlich durch die Lohnsteuerkarte sowie zusätzlichen Steuerbescheid. Die Anforderung der Bürgersteuer durch öffentliche Bekanntmachung ist fortgefallen.

Als Rechtsmittel sind gegeben der Einspruch, über den der Bürgermeister (also nicht das Finanzamt!) entscheidet.

d) Die Krankenversicherung.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, jeden neueintretenden Arbeitnehmer innerhalb von 3 Tagen der Krankenkasse anzumelden. Bei verspäteter Anmeldung oder Nichtanmeldung wird er mit einer Ordnungsstrafe in Geld bestraft. Unabhängig von der Strafe muß er noch die rückständigen Beiträge nachzahlen und kann außerdem noch die Zahlung des Ein- bis Fünffachen der rückständigen Beiträge auferlegt bekommen. Änderungen des Beschäftigungsverhältnisses, die sich auch auf die Versicherungspflicht beziehen, müssen ebenfalls innerhalb 3 Tagen gemeldet werden, was nur dann unterbleiben kann, wenn die Arbeit für kürzere Zeit als eine Woche unterbrochen wird und die Beiträge fortgezahlt werden.

Die Mittel für diese Versicherung werden von dem Arbeitgeber zu einem Drittel aufgebracht, und zwar betragen sie 4,8%, teilweise höher, teilweise niedriger, des bezahlten Lohnes. Die Träger der Versicherung sind die erwähnten Krankenkassen, vor allem die Allgemeinen Ortskrankenkassen. Betriebskrankenkassen gibt es heute nicht mehr in dem Umfange wie früher. Nur noch größere Betriebe haben eigene Krankenkassen, die aber seit Inkrafttreten der Reichsversicherungsordnung mehr und mehr an Bedeutung verloren haben.

Die Beiträge werden in Hundertsteln des Grundlohnes festgesetzt. Als Grundlohn gilt der auf den Kalendertag entfallende Teil des Arbeitsentgeltes. Hierbei ist der Arbeitsentgelt bis zum Betrage von RM 10.— für den Kalendertag zu berücksichtigen; soweit er diesen Betrag übersteigt, bleibt er außer Ansatz. Für die Erhebung wird die Woche zu 7, der Monat zu 30 und das Jahr zu 360 Tagen angesetzt.

Außer dem Lohn müssen zum Arbeitsentgelt auch Sach- und andere Bezüge gezählt werden, die der Arbeitnehmer, wenn auch nur gewohnheitsmäßig, statt des Lohnes oder neben ihm von dem Arbeitgeber erhält. Die vom Arbeitgeber gezahlten Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung gehören nur dann zum Entgelt, wenn sie vertraglich übernommen sind. Kein Entgelt sind sie dann, wenn sie zwar entsprechend einer örtlichen Gewohnheit, aber freiwillig und widerruflich übernommen sind.

Einmalige Zuwendungen, die in der Zeit vom 25. November bis 24. Dezember gewährt werden, müssen als Entgelt angesehen werden, wenn man sich zu ihrer Leistung schriftlich verpflichtet hat. Dagegen sind nicht diejenigen Zuwendungen als Entgelt zu betrachten, die nicht in einer Tarif- bzw. Betriebsordnung oder in einem schriftlichen Vertrag festgelegt sind und nicht mehr als einen Monatslohn betragen.

Die Arbeitgeber haben die Beiträge wöchentlich, spätestens aber monatlich an die Krankenkassen abzuführen und müssen eine Aufstellung über den den Versicherten gezahltenEntgelt an den Zahltagen einreichen. Auf Anforderung müssen sie ihre Bücher und Belege den Außenbeamten zur Nachprüfung dieser Listen zur Verfügung stellen. Die Betriebskrankenkassen können, wenn ihnen die Lohnlisten zugängig sind, auf jede Aufstellung verzichten.

Bei der Lohnzahlung müssen sich die Versicherungspflichtigen ihre Beitragsteile vom Barlohn abziehen lassen. Sind die Abzüge für eine Lohnperiode unterblieben, so dürfen sie nur bei der Lohnzahlung für die nächste Lohnperiode nachgeholt werden, wenn nicht die Beiträge ohne Verschulden des Arbeitgebers verspätet entrichtet worden sind.

Beiträge zur Krankenkasse brauchen nicht bei Arbeitsunfähigkeit für die Dauer der Krankenhilfe gezahlt werden. Bei der Teilnahme an einer kurzfristigen Ausbildung oder Übung der Wehrmacht ruht ebenfalls die Beitragspflicht. Für die Zeit, in der ein Versicherter zu Ausbildungsveranstaltungen oder Übungen im Luftschutz herangezogen wird, gilt sein Beschäftigungsverhältnis als

fortbestehend und der Arbeitgeber ist für die Erfüllung der Beitragspflicht verantwortlich.

Scheidet ein Versicherungspflichtiger aus einem Betriebe aus, dann sind bei rechtzeitiger Abmeldung die Beiträge bis zum Tage des Austritts, sonst bis zur vorschriftsmäßigen Abmeldung, längstens aber für die Dauer eines Jahres nach dem Ausscheiden zu zahlen. Einem Arbeitnehmer werden vorausgezahlte Beiträge zurückgezahlt, wenn er zwischen zwei Arbeitstagen sein Arbeitsverhältnis löst und seine Abmeldung rechtzeitig geschehen ist.

Mitglieder einer Ersatzkrankenkasse brauchen keiner anderen Kasse beizutreten, wenn sie ihrem Arbeitgeber eine Bescheinigung über ihre Zugehörigkeit zur Ersatzkasse vorlegen, was innerhalb der Meldefrist geschehen muß. Diese Frist kann bis auf zwei Wochen verlängert werden. Kann in dieser Zeit die Bescheinigung nicht beigebracht werden, dann hat der Arbeitgeber den Arbeitnehmer bei einer Krankenkasse anzumelden. Er muß ihn aber innerhalb der Meldefrist wieder abmelden, wenn ihm später noch die Bescheinigung vorgelegt wird. Versäumt er die Abmeldung, dann haftet er dem Versicherungspflichtigen für etwaigen Schaden.

Der Arbeitgeber zahlt am Lohntag unmittelbar dem versicherungspflichtigen Mitglied der Ersatzkasse seinen eigenen Beitragsanteil aus, und zwar in der Höhe des Betrages, den er zu entrichten hätte, wenn der Arbeitnehmer in der Pflichtkasse versichert wäre. Den gesamten Betrag hat nun der Versicherte an die Ersatzkasse einzuzahlen. Um eine richtige Abführung dieser Beiträge überprüfen zu können, läßt sich das Lohnbüro nach bestimmten Zeiträumen von den betreffenden Gefolgschaftsmitgliedern die Einzahlungsbelege vorlegen.

e) Die Arbeitslosenversicherung.

Durch das am 16. Juli 1927 erlassene Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung besteht für den Fall der Arbeitslosigkeit für die krankenversicherungspflichtigen Personen Versicherungszwang, jedoch mit verschiedenen Ausnahmen.

Die Anmeldung zur Arbeitslosenversicherung tritt automatisch mit der zur Krankenversicherung in Kraft, soweit die Beschäftigung beiden Versicherungen unterliegt. Erfolgt eine Ummeldung in der Krankenversicherung, dann gilt sie auch für die Arbeitslosenversicherung; ebenso ist es bei der Abmeldung.

Die Beitragshöhe ist für das ganze Reich einheitlich und beträgt zurzeit 6,5 v. H., von denen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je die

Hälfte tragen. Demnach hat der Arbeiter von seinem Bruttolohn 3,25% zu bezahlen. Nimmt ein Versicherungspflichtiger an Ausbildungsveranstaltungen oder Übungen im Luftschutz teil, dann ruht trotz Fortbestehens des Beschäftigungsverhältnisses die Beitragspflicht.

Die Beiträge für die Arbeitslosenversicherung sind ebenfalls wöchentlich, spätestens aber monatlich abzuführen, und zwar werden sie zusammen mit dem Krankengeld an die Krankenkasse bzw. Ersatzkasse entrichtet und sind als solche ausdrücklich kenntlich zu machen.

f) Die Invalidenversicherung.

Während die bisher besprochenen beiden Arten der Arbeiterversicherung sofort mit Beginn der Arbeit in Kraft treten, hat bei der dritten und größten Versicherung der Gesetzgeber eine Wartezeit vorgesehen, indem ein Anspruch auf Invalidenrente erst nach einer mindestens vierjährigen, auf Altersrente erst nach einer mindestens vierundzwanzigjährigen Beitragszahlung entsteht.

Die Höhe der Rente richtet sich nach der Höhe der insgesamt bezahlten Beiträge, wächst also, je länger diese gezahlt sind und je größer sie im einzelnen waren. Ihre Größe ist aber wieder in ganz bestimmter Weise abhängig von dem jeweiligen Einkommen der Versicherten und kann aus Tabellen abgelesen werden. Sie bereitet keinerlei Schwierigkeiten, soweit die Normalfälle in Frage kommen. Die Invalidenversicherung beträgt durchweg 5 v. H. (nach Lohnstufen) und wird je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen, sodaß der Arbeiter von seinem Bruttolohn 2,5 v. H. für diese Versicherung zu entrichten hat. Beträgt ein regelmäßiger wöchentlicher Entgelt nicht mehr als RM 6.—, dann trägt der Arbeitgeber den Betrag allein.

Für die Beitragshöhe gelten folgende Klassen:

bei einem Verdienst von wöchentlich (in RM)	Klasse	Wochenbeitrag (in Reichspfennig)
bis 6	I	30
von mehr als 6 bis 12	II	60
„ „ „ 12 „ 18	III	90
„ „ „ 18 „ 24	IV	120
„ „ „ 24 „ 30	V	150
„ „ „ 30 „ 36	VI	180
„ „ „ 36 „ 42	VII	210
„ „ „ 42 „ 48	VIII	240
„ „ „ 48	IX	270

Ein Versicherter ist verpflichtet, sich eine Quittungskarte bei der Ortspolizei, Gemeindebehörde oder Krankenkasse ausstellen zu lassen, um sie dem Arbeitgeber rechtzeitig vorlegen zu können. Hat er keine Karte oder verweigert er ihre Vorlage, dann kann sie der Arbeitgeber beschaffen und die Kosten bei der nächsten Lohnzahlung einbehalten. Zwei Jahre nach dem Ausstellungstage muß die Quittungskarte zum Austausch eingereicht werden. Versäumt der Versicherte diesen Termin, so muß er im Streitfall seine Anwartschaft beweisen. Verliert jemand seine Karte, dann wird ihm eine neue ausgestellt. Dasselbe ist der Fall, wenn eine Quittungskarte zerstört oder unbrauchbar wird.

Die Invalidenmarken, die bei den Postanstalten erhältlich sind, werden vom Arbeitgeber in die Quittungskarte eingeklebt und müssen entwertet werden, wobei als Tag der Entwertung der letzte Tag desjenigen Zeitraumes anzugeben ist, für welchen die Marke Geltung hat. Da die Beitragswoche von Montag bis einschließlich Sonntag läuft, ist immer für die Entwertung der dem Lohnzahlungstag folgende Sonntag maßgebend. Innerhalb 3 Monaten nach Ablauf der Gültigkeitsdauer können ungültig gewordene Marken bei den Verkaufsstellen umgetauscht werden.

Bei der Lohnzahlung wird dem Versicherten sein Beitragsanteil vom Barlohn abgezogen. Unterbleiben einmal die Abzüge, so können sie nur noch bei der nächsten Lohnzahlung nachgeholt werden, es sei denn, daß der Arbeitgeber ohne sein Verschulden wirksame Beiträge nachträglich entrichtet. Eine Beitragspflicht während Krankheitszeiten, die aber durch eine Bescheinigung der Krankenkasse nachgewiesen werden müssen, besteht nicht. Die Beitragspflicht muß aber dann aufrecht erhalten werden, wenn das die Versicherungspflicht begründende Beschäftigungsverhältnis während der Krankheit fortgesetzt wird. Wird ein Versicherter zu Ausbildungsveranstaltungen oder Übungen im Luftschutz herangezogen, dann gilt sein Beschäftigungsverhältnis als fortbestehend und der Arbeitgeber ist für die Erfüllung der Beitragspflicht verantwortlich.

Von der Reichsversicherungsanstalt werden mit Unterstützung der Landesversicherungsämter die rechtzeitige und vollständige Entrichtung der Beiträge überwacht. Die Arbeitgeber haben den Außenbeamten alle erforderlichen Auskünfte zu erteilen und, wenn nötig, ihnen die Geschäftsbücher und Listen zur Einsicht vorzulegen. Desgleichen müssen auf Anforderung die Quittungskarten vorgezeigt bzw. gegen Empfangsschein ausgehändtg werden.

Nach Abzug der gesetzlich festgelegten Abzüge erhält man den Nettolohn, von dem man, um den auszuzahlenden Betrag zu ermitteln, noch die sonstigen Abzüge abziehen muß.

2. Sonstige Abzüge.

Bei den unter II, 2 verzeichneten Abzügen handelt es sich nicht um gesetzliche, sondern nur um vereinbarte, die aus Zweckmäßigkeitsgründen bei der Lohnabrechnung miterfaßt werden, trotzdem sie mit der Lohnabrechnung nicht unmittelbar zusammenhängen. Über die Höhe dieser Abzüge bestehen meist genaue Abmachungen.

a) Arbeitsfront, Strafen und Bußen.

„Die Deutsche Arbeitsfront ist nicht Arbeiterfront, nicht Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfront, nicht Mittelstandsfront oder Industriefront, sondern einfach, aber umfassend Arbeitsfront".[1])

Die Deutsche Arbeitsfront ist die der sozialen und beruflichen Betreuung aller schaffenden Deutschen im Sinne nationalsozialistischer Gemeinschaftserziehung dienende Gesamtorganisation. Die Mitgliedschaft zu ihr ist grundsätzlich Einzelmitgliedschaft. Der Führer kann aber bestimmen, daß gesetzlich anerkannte Organisationen der DAF. korporativ beitreten, wie dies beim Reichsnährstand, bei der Reichskulturkammer, bei der Organisation der gewerblichen Wirtschaft geschehen ist.

Da die DAF. keine Zwangs-, sondern eine Pflichtorganisation sein und daher auch nur diejenigen erfassen will, die sich innerlich als zugehörig betrachten, so ist die Mitgliedschaft bei der DAF. eine freiwillige. Die Einzelmitgliedschaft können alle reichs- und auslandsdeutschen Volksgenossen erwerben. Für die Höhe der Beiträge ist der Bruttolohn maßgebend.

Die regelmäßigen Beitragssätze sind nachstehender Tabelle zu entnehmen.

Sonderzuschläge dürfen auf diese Beiträge nicht erhoben werden. Auch ist es nicht statthaft, die Beiträge einer niedrigeren oder höheren Klasse, als sie der Einstufung entspricht, zu zahlen.

Außer den regelmäßigen Beitragsklassen gibt es folgende Sondersätze:

---

[1]) Claus Selzner: Die Deutsche Arbeitsfront, H. H., S. 1.

Parteigenossen, die von ihrem zuständigen Ortsgruppenleiter eine Bescheinigung über ihre Parteizugehörigkeit beibringen und kein höheres monatliches Bruttoeinkommen als RM 220.— haben, sind 2 Beitragsklassen niedriger einzustufen.

Die Anzahl der Kinder bis zum vollendeten 21. Lebensjahr wird ebenfalls bei der Höhe der Beiträge berücksichtigt. Bei 2—3 Kindern zahlt man 1 Beitragsklasse, bei 4—5 Kindern 2 Beitragsklassen, bei 6—7 Kindern 3 Beitragsklassen und bei mehr als

Beiträge zur Deutschen Arbeitsfront.

Klasse	Bruttoeinkommen monatlich	Monatsbeitrag RM
HJ.	Nur für Mitglieder, die der HJ. angehören, bis zum 18. Lebensj.	—.30
E.	Nur für erwerbslose Mitglieder	—.40
Inv.	Invaliden mit einem monatl. Gesamteinkommen bis RM 80.—	—.60
Inv.	Invaliden mit einem monatl. Gesamteinkommen über RM 80.—	1.20
A.	Nur für Arbeitsopfermitglieder	—.55
B.	Nur für Arbeitsopfermitglieder	—.85
C.	Nur für Arbeitsopfermitglieder	—.40
4	Erwerbstätige mit einem Einkommen bis RM 40.—	—.60
5	Erwerbstätige mit einem Einkommen über RM 40.— bis 60.—	—.80
6	„ „ „ „ „ „ 60.— „ 80.—	1.20
7	„ „ „ „ „ „ 80.— „ 100.—	1.40
8	„ „ „ „ „ „ 100.— „ 120.—	1.80
9	„ „ „ „ „ „ 120.— „ 160.—	2.20
10	„ „ „ „ „ „ 160.— „ 180.—	2.80
11	„ „ „ „ „ „ 180.— „ 220.—	3.40
12	„ „ „ „ „ „ 220.— „ 260.—	3.80
13	„ „ „ „ „ „ 260.— „ 300.—	4.40
14	„ „ „ „ „ „ 300.— „ 360.—	5.40
15	„ „ „ „ „ „ 360.— „ 420.—	6.—

7 Kindern 4 Beitragsklassen niedriger als es dem Bruttolohn entspricht. Erst wenn die Kinder laut Steuerkarte im Mitgliedsbuch vermerkt sind, kann die Beitragsermäßigung für Kinder in Anspruch genommen werden.

Mitglieder der NSKOV., die einen vorschriftsmäßigen Mitgliedsausweis haben und im Sinne des Kriegsbeschädigtengesetzes als kriegsbeschädigt anzusehen sind, zahlen bis einschließlich Beitragsstufe 13 die ihrem Lohn entsprechenden nächstniedrigeren Beiträge. Dasselbe gilt für Friedensblinde, die Mitglieder des Reichsdeutschen Blindenverbandes e. V. sind.

Bei der Beitragszahlung können nicht alle vorgenannten Fälle Berücksichtigung finden, vielmehr kann eine Beitragsermäßigung stets nur aus einem Grunde in Anspruch genommen werden.

Die Beiträge zur Deutschen Arbeitsfront werden monatlich einbehalten und nach Vereinbarung abgeführt.

Die Arbeit ist im Dritten Reich auf dem Gemeinschaftsgedanken aufgebaut und erfordert deswegen vor allem Vertrauen und Frieden innerhalb der Betriebsgemeinschaft. Zur Aufrechterhaltung des Arbeitsfriedens dienen Gemeinschafts- und Staatsorgane, die alle Pflichtverletzungen zu ahnden, gegebenenfalls ein Verfahren einzuleiten haben.

Zur Ahndung gröblicher Verstöße gegen die Betriebsgemeinschaft ist das soziale Ehrengericht geschaffen. Gemäß § 38 AOG. sind als ehrengerichtliche Strafen, die gegen Gefolgschaftsmitglieder verhängt werden können, anzusehen: Verwarnung, Verweis, Ordnungsstrafen in Geld bis zu RM 10.000.—, Aberkennung der Fähigkeit, das Amt eines Vertrauensmannes auszuüben, und schließlich als ultima ratio Entfernung vom bisherigen Arbeitsplatz. Stets kann aber nur e i n e dieser Strafen verhängt werden. Alle Geldbeträge sind an die Reichskasse abzuführen, so weit durch den Reichsarbeitsminister nichts anderes bestimmt wird.

Gegen die Beschäftigten sind nach § 28 AOG. Verhängungen von Betriebsbußen zulässig, wenn gegen die Sicherheit und Ordnung des Betriebes verstoßen wurde, also nicht wegen Verletzung der Pflichten aus dem Einzelverhältnis. Bussen können in Geld oder anderen Strafmaßnahmen — Verwarnung, Verweis — bestehen. Die innerbetriebliche Disziplinarstrafe verhängt der Betriebsführer oder eine von ihm betraute Person nach Beratung im Vertrauensrat, falls ein solcher vorhanden ist. Die Bussen sollen die Hälfte des durchschnittlichen Tagesarbeitsverdienstes nicht übersteigen. Ausnahmsweise kann bis zum vollen Tagesarbeitsverdienst einbehalten werden, was aber nur bei erheblichen und genau zu bezeichnenden Verstößen statthaft ist. Die Betriebsbussen fließen nach § 20 der 2. Durchführungsverordnung der NSV. zu.

b) Vorschuß, Miete, Waren und Winterhilfe.

Dem Arbeiter werden, wenn er sich in geldlichen Schwierigkeiten befindet, Vorschüsse bis zu einer gewissen Höhe gewährt. Es muß aber von Seiten des Lohnbüros oder der anderen zuständigen Stellen, die eine Vorauszahlung befürworten, angestrebt

werden, daß der Arbeiter diese Einrichtung nicht als Dauerzustand betrachtet. Vielmehr soll und wird nur in ganz bestimmten Fällen ein Vorschuß gegeben, der dann bei der nächsten Lohnzahlung wieder einbehalten wird.

Sehr viele Unternehmen haben für ihre Gefolgschaft Werkswohnungen gebaut, die für die Arbeiter manche Vorteile bieten können. Zunächst wird für viele der Weg zur Arbeitsstätte um ein Beträchtliches reduziert. Wenn noch andere vorbildliche soziale Einrichtungen hinzukommen, kann sich eine Stammbelegschaft bilden, die in der heutigen Zeit, in der wir ja einen Mangel an Arbeitskräften haben, das Fundament eines Betriebs sein kann. Die verhältnismäßig niedrige Miete wird vom Lohn, je nach der Lage der Lohnperioden, in bestimmten Raten abgezogen.

Auch für erhaltene Waren, Kohlen, Kartoffeln usw. werden die entsprechenden Beträge in Abzug gebracht.

Jeder Arbeiter hat während der Wintermonate einen bestimmten Betrag an das Winterhilfswerk abzuliefern. Die Höhe beträgt 10 v. H. der Lohnsteuer, aber mindestens 25 Pfg. monatlich.

c) Lohnpfändung

erfolgt durch Beschluß des Amtsgerichtes, das dem Arbeitgeber durch Pfändungsbeschluß verbietet, dem bei ihm beschäftigten Schuldner den gepfändeten Lohnteil auszuzahlen. Der Arbeitgeber muß den Arbeitnehmer (Schuldner) von dem Pfändungsbeschluß, der ihm durch einen Gerichtsvollzieher oder durch die Post mit einer Abschrift der Zustellungsurkunde zugestellt wird, sofort in Kenntnis setzen.

Der volle Lohnbetrag kann nie dem Arbeiter gepfändet werden. Nach der Gesetzgebung unterliegen nur bestimmte Teil des Arbeitslohnes der Pfändung auf Grund zivilrechtlicher vollstreckbarer Ansprüche. Durch die Bestimmung, daß ein gewisser Teil unpfändbar ist, soll dem Arbeitnehmer ein Existenzminimum gesichert werden.

Bei der Pfändbarkeit sind die gewöhnlichen Forderungen, die in nachstehender Tabelle niedergelegt sind, von den gesetzlichen Unterhaltsansprüchen zu unterscheiden. Nach § 850 ZPO. bleiben, wie auch aus der Tabelle zu ersehen ist, monatlich RM 150.—, wöchentlich RM 35.—, täglich RM 5.80 brutto pfändungsfrei. Soweit die Grenze überschritten wird, ist ein Drittel des Mehrbetrages ebenfalls von der Pfändung ausgeschlossen. Diese Be-

schränkungen fallen aber fort, wenn der Lohn des Schuldners wegen gesetzlicher Unterhaltsansprüche des Ehegatten, der unterhaltsberechtigten Verwandten oder des außerehelichen Kindes gepfändet wird. Es kann also hier ohne Einhaltung der absoluten Pfändungsgrenze von RM 150.— gepfändet werden. Durch das Gericht wird in diesem Falle der pfändungsfreie Lohnbetrag jeweils festgelegt (s. Tabelle).

Von der Betriebsführung bzw. Prozeßabteilung erhält das Lohnbüro Kenntnis derjenigen Arbeiter, die einer Pfändung unterliegen. Auf der Lohnliste wird dies dann besonders vermerkt und bei der Ermittlung des Lohnes berücksichtigt, wofür folgendes Beispiel dienen soll:

Das Bruttogehalt eines Arbeiters betrage im betreffenden Monat RM 210.—, dann ergeben sich nachstehende pfändbare Beträge:

Alleinstehend	pfändungsfrei		RM 150.—
	demnach pfändbar		
	also pfändungsfrei	=	RM 20.—
	= (RM 210.— — 150) : 3		RM 170.—
	dazu 1/3 des Mehrbezuges		RM 40.—
mit einer unterhaltsberechtigten Person	pfändungsfrei		RM 150.—
	dazu 1/2 des Mehrbezuges		
	= (RM 210.— — 150) : 2	=	RM 30.—
	also pfändungsfrei		RM 180.—
	demnach pfändbar		RM 30.—
mit zwei und mehr unterhaltsberechtigt. Personen	pfändungsfrei		RM 150.—
	dazu 2/3 des Mehrbezuges		
	= (RM 210.— — 150) × 2/3	=	RM 40.—
	also pfändungsfrei		RM 190.—
	demnach pfändbar		RM 20.—

Der Arbeitgeber muß sich genau an den Wortlaut des Pfändungsbeschlusses halten und darf von sich aus nicht weniger abziehen, selbst dann nicht, wenn er genau weiß, daß dem betreffenden Arbeiter ein höherer pfändungsfreier Betrag zusteht.

Jeder einlaufende Pfändungsbeschluß muß, bevor er an das Lohnbüro zur weiteren Bearbeitung geleitet wird, mit dem Eingangsvermerk, d. h. dem Datum des Tages, an dem er beim Arbeitgeber eintrifft, und der genauen Zeitangabe versehen werden. Dies ist besonders wichtig, wenn mehrere Pfändungen gegen dan gleichen Schuldner vorliegen, weil dann für die Reihenfolge der Ansprüche der zeitliche Rang maßgebend ist.

Hat also der erste Gläubiger einen Pfändungsbeschluß erwirkt, nach dem ihm 1/3 des RM 150.— übersteigenden Mehrbetrages — wenn ½ des Mehrbetrages pfändungsfrei ist — zusteht, dann kann der zweite Gläubiger, der mit ½ des Mehrbetrages abgefunden werden sollte, nur 1/6 erhalten, was die Differenz zwischen 1/3 und ½ ist. Jetzt kann es vorkommen, daß der erste Gläubiger seinen Pfändungsbeschluß auf ½ abgeändert erhält und somit den ganzen pfändungsfreien Betrag beanspruchen kann, während der zweite Gläubiger jetzt zurücktreten muß.

Da es in der Praxis sehr oft vorkommt, daß man mit vollstreckbaren Ansprüchen an den Arbeitgeber herantritt, ist es nötig, daß der Arbeitgeber bzw. das Lohnbüro über die juristischen Gesichtspunkte der Lohnpfändung genau orientiert sein muß.

3. Lohnauszahlung.

a) Lohnperiode und Zahltag.

Unter Lohnperiode bezeichnet man in der Praxis die 14tägige, die 4wöchentliche und die monatliche Abrechnungsperiode. Von der Lohnperiode, unter der man den Zeitabschnitt versteht, für den für jedes einzelne Gefolgschaftsmitglied der Bruttolohn und alle Abzüge genau errechnet werden, ist die Abschlagszahlung zu unterscheiden, nach der dem Arbeiter nach der geleisteten Arbeitszeit und dem durchschnittlichen Stundenverdienst ein Abschlag berechnet wird, der in ungefährer Höhe des verdienten Lohnes liegt.

Die monatliche Lohnperiode hat gegenüber den anderen, verschieden langen Lohnperioden in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Durch ihre Einführung ist wohl eine große Arbeitsersparnis erreicht worden, trotzdem hat sie sich nicht überall bewährt, so daß die großen Unternehmen wieder die 14tägige oder 4wöchige Lohnperiode anwenden. Als Vorteil der monatlichen Lohnrechnung können angesehen werden, daß statt 52 oder 26 mal jetzt nur 12 mal im Jahre der Bruttolohn ermittelt zu werden braucht und daß der Abrechnungszeitraum mit dem der monatlichen Erfolgsrechnung übereinstimmt. Für die Errechnung der Steuer- und Sozialversicherungsbezüge ist sie äußerst praktisch. Als Nachteile stehen ihr gegenüber, daß die Arbeiter eine Übersicht über ihren Verdienst verlieren. Dies könnte nur für Arbeiter in Frage kommen, die im Akkordlohn arbeiten. Aber dieser Nachteil ist dadurch zu beheben, daß dem Arbeiter eine Durchschrift des

Tabelle der Unpfändbarkeit bei gewöhnlichen Forderungen.

Zahl der Unterhaltsberechtigten	a) Beamte, Wehrmachtsangehörige, Ruhegehaltsempfänger usw.	b) Nichtbeamtete Empfänger von Lohn, Gehalt und ähnlichen Ansprüchen bei Bezügen			
		bis monatlich RM 500.— bis wöchentlich RM 115.— bis täglich RM 19.—			über monatl. RM 500.— „ wöchtl. RM 115.— „ täglich RM 19.—
	monatlich	mtl.	wöchtl.	tägl.	
	RM 150.— + 2/3 der die Summe von RM 150.— übersteigenden Bezüge; außerdem in voller Höhe Zulagen (insbesondere Sozialzulagen) und Beihilfen, z. B. für getrennten Haushalt und Dienstaufwandentschädigung	RM 150.— + 1/3 der Mehrbezüge	RM 35.— + 1/3 der Mehrbezüge	RM 5.80 + 1/2 der Mehrkezüge	RM 150.— bzw. RM 35.— „ RM 5.80 + 1/3 der Mehrbezüge
ein		RM 150.— + 1/1 der Mehrbezüge	RM 35.— + 1/2 der Mehrbezüge	RM 5.80 + 1/2 der Mehrbezüge	RM 150.— bzw. RM 35.— „ RM 5.80 + 1/2 der Mehrbezüge bis RM 500.— bzw. RM 115.— „ RM 19.— + 1/2 der Mehrbezüge über RM 500.— bzw. RM 115.— „ RM 19.—
zwei und mehr		RM 150.— + 2/3 der Mehrbezüge	RM 35.— + 2/3 der Mehrbezüge	RM 5.80 + 2/3 der Mehrbezüge	RM 150.— bzw. RM 35.— „ RM 5.80 + 2/3 der Mehrbezüge bis RM 500.— bzw. RM 115.— „ RM 19.— + 1/3 der Mehrbezüge über RM 500.— bzw. RM 115.— RM 19.—

Akkordzettels ausgehändigt wird, was schon in sehr vielen Fällen gemacht wird. Sodann wird noch angeführt, daß der Arbeiter sich an die wöchentliche Löhnung so sehr gewöhnt habe, daß für ihn eine Umstellung sehr schwer sei. Daß dies ein Einwand ist, der gar nicht stichhaltig ist, beweist die Tatsache, daß es ja viele Betriebe gibt, die monatlich abrechnen. Als wesentlicher Nachteil ist anzusehen, daß der Geldmarkt am Ultimo sehr stark in Anspruch genommen wird. Die Vor- und Nachteile sind aber nicht von solch wesentlicher Bedeutung. Durch organisatorische Maßnahmen können die Nachteile beseitigt werden, so daß vor allem die starke Beanspruchung des Kapitalmarktes nicht nötig ist. Denn für die monatliche Lohnrechnung erfordert die Auswertung sämtlicher Lohnunterlagen für alle bis am Ende des Monats geleistete Arbeit immerhin noch mehrere Tage, so daß die Gelder erst gegen den 5. des folgenden Monats benötigt werden.

Da die Lohnabteilung selten eine gleichmäßige Arbeitsbelastung hat, überträgt man ihr zweckmäßig statistische oder sonstige Arbeiten. Man kann auch ein anderes Verfahren anwenden, indem man die Gefolgschaft z. B. bei 4wöchentlicher Lohnperiode in 4 Gruppen aufteilt, damit wöchentlich nur für eine Gruppe die Lohnabrechnung und für die anderen die Abschlagszahlungen vorgenommen werden. Diese Methode wird im untersuchten Betriebe benutzt und muß als äußerst vorteilhaft bezeichnet werden, da es sonst wohl nicht möglich sein würde, eine solch große Belegschaft (18 000) zu entlohnen. Somit hat das Lohnbüro in jeder Woche 3 Abschlagszahlungen und eine Spitzenlöhnung durchzuführen.

An den ersten 3 Zahltagen der Lohnperiode wird den Arbeitern ein Abschlag gewährt, der sich aus dem Einstellohn × gearbeiteten Wochenstunden ergibt. Liegt der Gruppenstand über 74%, dann kann man den Abschlag annähernd bis zum Gruppenstand prozentual erhöhen. Der restliche Überverdienst wird am 4. Zahltag, also am Schluß der Lohnperiode, ausgezahlt.

Weil die Löhne am Ende der Abrechnungsperiode für monatliche Erfolgsrechnung, statistische Zwecke usw. Anwendung finden, wäre es sehr zweckmäßig, gleichlange Zeitabschnitte zu haben. Der seit 1582 bestehende Kalender Gregor VIII. ist mit seinen verschieden langen Zeitabschnitten nicht geeignet. Die Nachteile liegen in der unterschiedlichen Länge der Monate, Vierteljahre und der Anzahl der Wochen in einem Vierteljahr, und daß die größere Einheit nicht das Vielfache der kleineren Einheit darstellt. Deswegen hat man oft Vorschläge für die Vereinheitlichung des

Kalenders gemacht. 1923 wurde beim Völkerbund ein Ausschuß geschaffen, dem man sehr viele Vorschläge unterbreitete, wie z. B. das Jahr in 13 Monate mit je 4 Wochen zu teilen oder „die „6-Tage-Woche", wonach das Jahr aus 12 Monaten zu je 5 Wochen mit je 6 Tagen bestände. An jedem Quartalschluß trete ein Feiertag hinzu, der sich mit dem folgenden Sonntag zum Osterfest, Pfingstfest, Erntedankfest und Weihnachtsfest verbinden würde. Außerdem käme am Jahresschluß ein Sylvestertag und in jedem vierten Jahr ein Schalttag hinter dem Pfingsttag. Dies ergibt: 300 Arbeitstage, 60 Sonntage, 5 (bzw. 6) Feiertage = 365 vollkommen symmetrisch verteilte Tage, wobei die „6-Tage-Woche" auch vom Standpunkt der sozialen Fortentwicklung als Fortschritt gewertet werden kann." [1])

Bis jetzt ist noch keine Verwirklichung der Kalenderreformvorschläge eingetreten. Die Lohnperioden werden in den einzelnen Betrieben noch verschieden gehandhabt. Hierbei richtet man sich nach den verschiedensten Gesichtspunkten, sodaß es unmöglich ist, für gewisse Industriezweige eine Norm vorzuschreiben.

b) Bereitstellen und Eintüten des Geldes.

In großen Betrieben erfordert die Bereitstellung der Geldmittel eine große Vorbereitung. An Hand sämtlicher Lohnlisten, deren „auszuzahlende Beträge" in einer Lohnzusammenstellungsliste eingetragen werden, erhält man zunächst einmal den benötigten Gesamtbetrag. Die Lohnbuchhaltung oder die Kasse besorgt nun den benötigten Geldbetrag, der aus Sicherheitsgründen und zur Vermeidung von Zinsverlusten kurz vor dem Lohnzahltag abgehoben wird. Damit man eine genaue Übersicht über die benötigten Geldsorten hat, fertigt das Lohnbüro eine Geldsortenaufstellung an.

Zur Zahlungsvereinfachung werden die auszuzahlenden Beträge auf volle 5 Pfg. auf- oder abgerundet, da das Auszahlen kleiner Pfennigbeträge oft unzweckmäßig ist. Die Differenz ist bei der nächsten Lohnzahlung dem Arbeiter bei der Aufrundung zu kürzen oder bei der Abrundung hinzuzurechnen.

Nach Erledigung dieser Vorarbeiten kann mit der eigentlichen Entlohnung begonnen werden, die von der Lohnzahlmeisterei auf Grund der vorliegenden Lohnlisten vorgenommen wird.

---

[1]) Kurt Viktorius: Zur Rationalisierung der Kalenderrechnung, Z. f. O.,

Das Eintüten des Geldes erfolgt also nicht im Lohnbüro, sondern wird in der Lohnzahlmeisterei von ganz zuverlässigen Angestellten ausgeführt. Einige Personen bearbeiten jeweils eine bestimmte Anzahl von Akkordgruppen. Jeder einzutütende Betrag wird zwei- bis dreimal kontrolliert, um jegliche Fehler zu vermeiden.

Zum Abzählen und Eintüten des Geldes benützt man sogenannte Geldauszählmaschinen, die als wichtigsten Bestandteil einen abnehmbaren Münzhalter, der bis RM 900.— Hartgeld faßt, besitzen. Der Münzhalter ist geordnet nach Geldsorten, und zwar vom Einpfennigstück bis zum Fünfmarkstück. Um die gewünschte Geldsorte zu erhalten, muß man wie bei der Schreibmaschine auf einen Tastenhebel drücken, wodurch jeweils der betreffende Geldbetrag abgegriffen und in eine Münzschale ausgeworfen wird.

Da nicht immer die passenden Geldsorten zur Verfügung stehen, bedient man sich der Wechselkasse, die fast genau so wie die Geldauszahlmaschine konstruiert ist.

c) Die Lohntüte und die Lohnbelege.

Heute findet man nur noch die Auszahlung der Lohnbeträge in Lohntüten bzw. Lohnbeuteln, die zuweilen durchsichtig sind, damit ohne Öffnung der zugeklebten Tüte der darin enthaltene Betrag nachgezählt werden kann.

Gemäß § 134 der Gewerbeordnung ist die Ausschreibung eines Lohnbeleges für die Gefolgschaftsmitglieder erforderlich (Lohnbeutel oder Streifen), auf dem die Zusammensetzung der Abzüge, ferner die Höhe des auszuzahlenden Betrages ersichtlich ist. Schließlich ist der Unternehmer der Steuerbehörde gegenüber zur Erfüllung steuerrechtlicher Vorschriften verpflichtet, auf dem Lohnkontenblatt des Gefolgschaftsangehörigen den Bruttolohn, die einzelnen Abzüge und den Nettolohn aufzuführen.

d) Die Aushändigung des Lohnes und die Lohnquittung.

Am Lohntage gelangen die Lohnbeutel zu den Meistern, die nach Arbeitsschluß die Aushändigung vornehmen. Der Meister quittiert, daß er die bestimmte Anzahl Lohntüten, die sich aus der Lohnliste ergibt, erhalten hat. Er läßt sich dann vom Arbeiter eine Quittung geben, die durch handschriftliche Namenszeichnung auf der Lohnliste bewirkt werden kann. Die Empfangsbescheinigung kann auch auf der Quittungskarte oder auf einem abtrennbaren

Abschnitt des Lohnbeutels geschehen. Dies ist natürlich in den einzelnen Werken verschieden.

Im obigen Werke besteht folgendes Verfahren: Zu Anfang einer Lohnperiode werden den Arbeitern 3 Abschlags- und 1 Restzahlungsquittung ausgehändigt. Am Lohntag haben sie den mit ihrer eigenhändigen Unterschrift versehenen Zettel gegen Aushändigung der Lohntüte dem Meister zu geben.

IV. Kapitel.

D. Zusammenfassung.

In der vorliegenden Arbeit ist der Versuch gemacht worden, die Organisation der Erfassung und Errechnung des Lohnes darzulegen. Wenn auch die Errechnung im wesentlichen in den meisten Betrieben die gleiche ist, so ist die Erfassung doch verschieden, da sie durch die Anwendung der verschiedenartigsten Entlohnungssysteme bedingt ist.

Der Verfasser hat nun zwei amerikanische Lohnsysteme herausgestellt, die in ihren Grundzügen große Ähnlichkeit aufweisen. Wer beide Verfahren in der Praxis kennengelernt hat — durch meine jetzige Tätigkeit ist mir die Möglichkeit gegeben worden, das Bedaux-System in seinen Grundprinzipien und seine Auswirkungen beobachten zu können —, muß zu der Schlußfolgerung kommen, daß der Einzelakkord (Bedaux) undurchsichtiger und unklarer als der Gruppenakkord (Standard) ist. Brauche an dieser Stelle nur an die gegensätzliche Stellungnahme, die das Bedaux-System im deutschen Schrifttum gefunden hat, zu erinnern. Daß jedem System Fehler und Mängel anhaften, ist eine unwiderlegbare Tatsache. Es muß aber das Bestreben einer jeden Betriebsführung sein, diese Nachteile abzuschaffen, da sie sonst zu dauernden Störungen führen können.

Der Vorwurf, der von verschiedenen Seiten dem Bedaux-System, aber auch schon dem Standard-System gemacht wurde, daß es ein Antreiber- und Ausbeuter-System sei, muß ganz entschieden abgelehnt werden. Eine derartige Opposition hat wohl jedes Akkord- bzw. Prämiensystem zu erwarten, weil es ja den Arbeiter am erkennbarsten erfaßt und überwacht.

Alle Lohnsysteme bemühen sich, eine Entlohnung nach der wirklichen Leistung zu gewähren. Um diese Voraussetzung zu schaffen, ist es nötig, daß man die Zeitermittlung von der Lohnrechnung trennt, weil kein Betrieb dem anderen gleicht. Ferner muß der einzelne Arbeiter wissen, wie man seine Arbeitsleistung

feststellt. Hierbei muß man sich naturgemäß einer mehrfachen Methode bedienen, denn bei den meisten fehlt die Vorbildung, um komplizierten Berechnungen folgen zu können.

Da die Besonderheit der Prämien-Akkordsysteme darin zu sehen ist, daß sie zur Leistung erziehen und nach der Leistung entlohnen, muß ein gerechtes Verhältnis zwischen Leistung und Entgelt geschaffen werden, was durch ein einwandfreies Zeitermittlungs- und Zeitsystem ermöglicht wird, denn nur durch richtige Zeitvorgaben können die sozialpolitischen und wirtschaftlichen Forderungen erfüllt werden. Die nationalsozialistische Wirtschaft und Arbeitsführung verlangt geradezu einen Ausbau und eine gründliche Vertiefung dieser Erfordernisse, auf denen ja der Leistungslohn aufgebaut ist.

Bei der Errechnung des Lohnes, die von der Lohnbuchhaltung, einer Unterabteilung der Betriebsbuchhaltung, vorgenommen wird, sind Fehlerquellen fast gar nicht möglich, denn durch den organisatorischen Aufbau und durch den engen Zusammenhang der einzelnen Abteilungen, wie Inspektion, Standards-Abteilung, Zentrale der Zeitverrechnung usw., werden jegliche Fehlermöglichkeiten ausgeschaltet. Die verschiedenen Abteilungen haben in sich wieder Kontrollmöglichkeiten und kontrollieren sich gegenseitig, sodaß ein etwa unterlaufener Fehler stets entdeckt wird, was bereits an anderer Stelle erwähnt wurde. Vor allem ist in der Lohnbuchhaltung eine genaue Überwachung der Unterlagen und Angaben der Vorabteilungen möglich.

Abschließend kann über das untersuchte Lohnsystem gesagt werden, daß es in jeder Hinsicht als vorbildlich bezeichnet werden muß. Die Mängel, die in ihm vorhanden sind und die in jedem System auftreten, sind durchweg psychologischer Natur. Es muß natürlich das Bestreben der Betriebsleitung sein, diese Nachteile so gut wie möglich abzustellen, damit die Gegensätzlichkeiten, die hierdurch hervorgerufen werden, behoben werden.

Benutztes Schrifttum.

Bramesfeld, E., „Das Bedaux-Prinzip“ im Reichsarbeitsblatt, Nr. 3, III. Teil, Berlin 1929.

— „Das Bedaux-Prinzip“ im Reichsarbeitsblatt, Nr. 23 von 1929.

— „Das Bedaux-Prinzip“ im Reichsarbeitsblatt, Nr. 13 von 1930.

— „Das Bedaux-Prinzip“ in Betriebswirtschaft, Nr. 12 von 1930.

Bretschneider, „Das Bedaux-System“, Sparwirtschaft, Zeitschrift für wirtschaftlichen Betrieb, Nr. 7 von 1928.

Eicke, Karl, Der Pflichtkontenrahmen der gewerblichen Wirtschaft, Berlin-Wien 1938.

Fischer, Heß und Seebauer, Buchführung und Kostenrechnung, 1939.

Hauser, „Das Bedaux-System“, in Deutsche Technikerzeitung, Nr. 2 von 1929.

Hennig, „Das Bedaux-Verfahren“ im Reichsarbeitsblatt, Nr. 10 von 1929.

Kosiol, Erich, Theorie der Lohnstruktur, Stuttgart 1928.

Meyenberg, Friedr., Einführung in die Organisation, Berlin 1926.

Michligk, Paul, Dienen und Verdienen, Stuttgart 1927.

Penndorf, B., Industriebetriebslehre, Berlin-Wien, H. H.

Rahm, W., Der Lohn im Fabrikbetrieb, Stuttgart 1929.

Reichel, Kurt, Die Lohnabteilung, Stuttgart 1924.

RKW, Größere Wirtschaftlichkeit durch geordnetes Rechnungswesen und Betriebsuntersuchungen.

— Die Lohnabrechnung, Leipzig 1938.

Schlesinger, „Das Bedaux-Verfahren“, in Werkstattechnik, Nr. 12/13 von 1930.

Schnettler, Albert, Das Rechnungswesen industrieller Betriebe, Berlin 1938.

Schwenger, „Das Bedaux-System“, in Soziale Praxis, Zentralblatt für Sozialpolitik und Wohlfahrtspflege, Nr. 20 von 1929.

Schwenger-Hauser, „Aussprache über das Bedaux-System“, in Deutsche Technikerzeitung, Nr. 47, 1929.

Stein, Fritz, Die betriebswirtschaftliche Bedeutung und Auswirkung des Bedaux-Systems, Dissertation, Gießen 1932.

Taylor, Fr. W., Der Grundsatz wissenschaftlicher Betriebsführung, Berlin 1932.

Der Deutsche Unternehmer, „Sozialökonomische Bemerkungen zum Leistungsprinzip“ von Nitsch, 1935.

— „Vom Schlichtungswesen zum Treuhänder der Arbeit“ von Anthes, 1935.

Wagner, G., „Moderne Zeitstudien, das Bedaux-System“, in Betriebswirtschaft, Nr. 12 von 1930.

Woldt, Richard, Aus Fabrik, Kontor und Werkstatt, Berlin 1929.

Viktorius, Kurt, Zur Rationalisierung der Kalenderrechnung, Zeitschrift für Organisation, 1927.

Zeitschrift für Organisation, Jahrg. 13, Heft 6, Berlin 15. VI. 1939.

Lebenslauf.

Geboren wurde ich, Hans G r e w e, kath. Konfession, Sohn des Baumeisters Johann Grewe und seiner Ehefrau Caroline, geb. van Dawen, am 9. Oktober 1912 zu Au/Sieg.

Nach langjährigem Besuche der Volksschule kam ich auf das Gymnasium und bestand im Jahre 1935 das Abitur zu Gelsenkirchen-Schalke.

Ich widmete mich hiernach einem technischen Berufe, in dem ich bis zu meinem Eintritt in den Reichsarbeitsdienst, dem ich am 1. Oktober 1936 als Freiwilliger beitrat, tätig war. Am 1. April 1937 begann ich mit dem Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität zu Frankfurt a. M., wo ich am 7. Oktober 1939 die kaufmännische Diplom-Prüfung ablegte.

Nach bestandener Prüfung wandte ich mich dem Treuhandwesen zu und bin zurzeit bei der Schwäbischen Treuhand-Aktiengesellschaft in Stuttgart beschäftigt.

Am 25. Juli 1940 promovierte ich an derselben Universität mit „gut“ zum Dr. rer. pol.